ADVIES 19/12 | september 2019

SER

Diversiteit in de top

Tijd voor versnelling

Deel I Samenvatting & Visie raad op gender- en culturele diversiteit

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

ADVIES 19/12 | september 2019

SER

Diversiteit in de top

Tijd voor versnelling

UITGEBRACHT AAN DE MINISTER VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID EN
AAN DE MINISTER VAN ONDERWIJS, CULTUUR EN WETENSCHAP

NR.12 - SEPTEMBER 2019

Deel I Samenvatting & Visie raad op gender- en culturele diversiteit

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD

Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. Ook is de SER betrokken bij de uitvoering van enkele wetten.

De SER is in 1950 bij wet ingesteld. Zitting in de SER hebben vertegenwoordigers van ondernemers en van werknemers, en kroonleden (onafhankelijke deskundigen). De raad is een onafhankelijk orgaan dat door het gezamenlijke Nederlandse bedrijfsleven wordt gefinancierd.
De SER wordt bij de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Enkele vaste commissies zijn onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam.

Actuele informatie over de samenstelling en de werkzaamheden van de SER en zijn commissies, persberichten en het laatste nieuws zijn te vinden op de website van de SER. Ook alle adviezen die sinds 1950 zijn verschenen, zijn daar te vinden. Adviezen van de laatste jaren zijn ook in gedrukte vorm verkrijgbaar.
Het SERmagazine brengt maandelijks nieuws en achtergrondinformatie over de SER, de overlegeconomie en belangrijke sociaal-economische ontwikkelingen.

Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl
www.ser.nl

©2019, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding

Inhoudsopgave

Voorwoord 7

1. Visie van de raad 11
1.1 Uitgangspunten 11

2. Belemmeringen voor diversiteit 17
2.1 Belemmeringen genderdiversiteit 18
2.2 Belemmeringen voor culturele diversiteit 21
2.3 Belemmeringen vergeleken en thematisch geordend 26

3. Mix van maatregelen gericht op instroom, doorstroom en behoud werk 29
3.1 Oplossingsrichtingen voor genderdiversiteit 29
3.1.1 Onderwijs- en arbeidsmarktbeleid 31
3.1.2 Maatregelen gericht op het combineren van werken, leren en zorgen 32
3.1.3 Genderdiversiteit en inclusie in de arbeidsorganisatie 38
3.1.4 Specifieke maatregelen gericht op genderdiversiteit in de top 45
3.2 Oplossingsrichtingen voor culturele diversiteit 54
3.2.1 Onderwijs- en arbeidsmarktbeleid 56
3.2.2 Maatregelen gericht op combineren van werken, leren en zorgen 60
3.2.3 Culturele diversiteit en inclusie in de arbeidsorganisaties 61
3.2.4 Specifieke maatregelen gericht op culturele diversiteit in de top 69

4. Slotbeschouwing 75

Bijlagen 81
1 Adviesaanvraag 83
2 Samenstelling Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven 87
3 Voorbeelden van diversiteitsbeleid in verschillende bedrijven 89
4 Voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid binnen arbeidsorganisaties 95

Voorwoord

Voorwoord

Het tempo waarmee gender- en culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven (en overigens ook in delen van de publieke sector) toenemen ligt veel te laag. Daardoor gaat veel potentieel verloren en wordt talent onvoldoende benut. Dat is een gemis voor onze economie en samenleving. Dit advies laat zien dat er echt versnelling nodig is, zowel in het bedrijfsleven als bij de (semi)publieke sector. De SER is ervan overtuigd dat inclusiviteit maatschappelijke winst oplevert, ruimte biedt voor ontplooiing van talent en zorgt voor verbinding en sociale samenhang. Gelijke kansen dragen bij aan een samenleving waarin iedereen zich thuis voelt.

De tijd van kleine stapjes zetten en van vrijblijvendheid is dan ook voorbij. Het is hoog tijd voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top. Dat zou 'het nieuwe normaal' moeten zijn, waarbij we voor mannen en vrouwen in ieder geval streven naar een 'fifty-fifty' verdeling. Ruimte voor diversiteit, waardering van verschil en ontwikkeling van talent staan daarbij voorop.

Hoe komen we daar? Ook binnen de SER is de discussie gevoerd over het wel of niet invoeren van een quotum. Deze discussie is volgens de SER echt te smal, je lost het brede maatschappelijke vraagstuk van diversiteit en inclusiviteit niet op met één maatregel. Naast het vergroten van het aandeel vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top zal bijvoorbeeld ook de kweekvijver op de orde moeten zijn. Daarbij komt dat belemmeringen gedurende de levensloop cumuleren en zich uitstrekken tot andere terreinen dan arbeid alleen (bijvoorbeeld ook leren en zorgen). Vooral bij belangrijke kantelmomenten in de levensloop, zoals opleidings- en beroepskeuze, overstap naar een volgende fase in het onderwijs, toetreding tot de arbeidsmarkt, het krijgen van kinderen en het maken van carrière, neemt de kansenongelijkheid toe.

Er is geen 'one size fits all' oplossing. Het vraagt om maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in het algemeen en het vraagt om meer specifieke maatregelen gericht op de top en de doorstroom naar de top. Het vraagt bijvoorbeeld om investeringen in kinderopvang, het tegengaan van stereotypen en vooroordelen en het bevorderen van commitment in de top. Om diversiteit en inclusiviteit in de samenleving en in bedrijven te kunnen realiseren is een brede integrale benadering noodzakelijk en is iedereen aan zet. Op verzoek van het kabinet legt de SER in dit advies de nadruk op gender- en culturele diversiteit. De SER is van

mening dat ook voor andere doelgroepen maatwerk moet worden geboden, zodat een inclusieve arbeidsmarkt ontstaat.

Om de diversiteit in de top te vergroten, pleiten we voor nieuwe maatregelen. We hebben gezocht naar een balans tussen enerzijds meer 'druk' op de bedrijven die het voorbeeld moeten geven en anderzijds meer ruimte voor bedrijven om zelf vorm te geven aan hun beleid gericht op bevordering van diversiteit. Meer 'druk' betekent dat er consequenties worden verbonden aan het niet naleven van doelstellingen. Meer ruimte verwijst naar maatwerk, versterking van het eigen initiatief en het stimuleren van het eigenaarschap. Voor beursgenoteerde bedrijven betekent deze aanpak dat de stoel in een RvC 'leeg' blijft als een nieuwe benoeming niet bijdraagt aan een 30 procent m/v-vertegenwoordiging. De overige bedrijven moeten voor hun RvC, RvB en subtop zelf passende en ambitieuze streefcijfers formuleren en concrete plannen maken om deze uit te voeren. Dat geldt ook voor de RvB van beursgenoteerde bedrijven. Daarbij is nieuw dat er een transparantieverplichting over dit hele proces komt.
Ook voor het bevorderen van culturele diversiteit wordt de lijn gevolgd dat bedrijven worden gestimuleerd streefcijfers op te stellen, te monitoren, hiervan verslag uit te brengen en zichtbaar te maken wat de doelen en resultaten zijn. Van groot belang is dat er een ondersteunende infrastructuur komt die bedrijven helpt met het maken van de plannen, het monitoren van de voortgang en het presenteren van de resultaten. De SER zal hierover in overleg treden met de betrokken partijen en ministeries om deze infrastructuur verder vorm te geven.

Bij de voorbereiding van dit advies is intensief gebruik gemaakt van de kennis en kunde van verschillende experts en is nauw samengewerkt met diverse kennisinstituten. Graag dank ik hen en alle anderen die tijdens onze dialoogbijeenkomsten een bijdrage hebben geleverd en hun expertise hebben gedeeld.

Met de aanbevelingen hopen wij een stevig fundament te hebben gelegd voor een inclusieve en diverse samenleving. De SER hoopt daaraan ook in de toekomst een bijdrage te kunnen leveren door in samenwerking met verschillende partijen concreet aan de slag te gaan met de ondersteuning van de bedrijven en het realiseren van diversiteit in de top.

Mariëtte Hamer
Voorzitter SER

Advies

1 Visie van de raad

Vergroting van culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven staat hoog op de agenda. Daarbij gaat de aandacht al een lange tijd uit naar genderdiversiteit. De laatste jaren komt er ook steeds meer aandacht voor culturele diversiteit. Toch gaan verbeteringen nog steeds erg langzaam, de praktijk blijkt vaak weerbarstig.

In dit advies geeft de SER antwoord op de vragen van het kabinet hoe we in Nederland meer culturele en genderdiversiteit aan de top van het bedrijfsleven kunnen bereiken. Ook naar het oordeel van de raad is een versnelling nodig, zowel in het bedrijfsleven als in de (semi)publieke sector.

De raad brengt hierna eerst belemmeringen voor genderdiversiteit en voor culturele diversiteit in kaart (hoofdstuk 2). Volgens de raad zijn er uiteenlopende belemmeringen aan te wijzen en deze spelen ook op verschillende niveaus. Er is dan ook geen 'silver bullet' om diversiteit te bevorderen. De raad pleit voor een mix van maatregelen en een integrale aanpak (hoofdstuk 3). Alvorens de belemmeringen in kaart te brengen en oplossingsrichtingen te formuleren, worden de uitgangspunten die de raad daarbij hanteert beschreven (paragraaf 1.1).

1.1 Uitgangspunten

Doelstellingen sociaal-economisch beleid

De SER hanteert bij het opstellen van zijn adviezen drie doelstellingen voor sociaal-economisch beleid:

- Een evenwichtige economische groei binnen het kader van het streven naar duurzame economische ontwikkeling.
- Een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie.
- De totstandkoming van een redelijke inkomensverdeling.

Ook voor dit advies vormen deze doelstellingen het uitgangspunt. Benadrukt dient te worden dat de SER uitgaat van een breed welvaartsbegrip. Daarbij gaat het niet alleen om materiële vooruitgang, maar ook om aspecten van maatschappelijke vooruitgang (welzijn en sociale cohesie) en een goede kwaliteit van de leefomgeving (ruimtelijke en milieukwaliteit). Gestreefd wordt naar een evenwichtige en duur-

zame economische groei, een zo groot mogelijke arbeidsparticipatie en een redelijke inkomensverdeling.[1]
Deze doelstellingen brengen tot uitdrukking dat welvaartsgroei 'door en voor iedereen' moet zijn.

Wat betekenen deze doelstellingen voor dit advies? Uit deze doelstellingen vloeien belangrijke aangrijpingspunten voor het beleid voort. Allereerst is er het doel de arbeidsparticipatie verder te verhogen en het onbenutte arbeidspotentieel te benutten. Daarnaast dient in het beleid het streven naar een *inclusieve arbeidsmarkt* voorop te staan, dat wil zeggen een arbeidsmarkt waarin welvaartsgroei bereikt wordt voor én door iedereen. Mensen moeten de kans krijgen om bij te dragen aan de (toekomstige) economie en samenleving door in perspectiefvol werk aan de slag te gaan.

Een efficiënte inzet van het menselijk kapitaal van de beroepsbevolking en het realiseren van gelijke kansen voor mannen en vrouwen en voor personen met een westerse en niet-westerse migratieachtergrond om door te kunnen stromen naar de top zijn daarbij van belang. Door gelijke kansen in een inclusieve samenleving te realiseren, kunnen we de talenten van iedereen tot zijn recht laten komen en de productiviteit en creativiteit van iedereen benutten op de arbeidsmarkt en in de samenleving.

Het nieuwe normaal: een evenredige vertegenwoordiging

Uitgaande van een inclusieve samenleving zou in de visie van de raad een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top moeten worden gerealiseerd. Prinses Laurentien sprak tijdens de SER-dialoogbijeenkomst in dit kader over 'het nieuwe normaal', waarbij echte gelijkwaardigheid in ieder geval voor mannen en vrouwen betekent 'fifty-fifty'; de macht delen.[2]

Volgens de raad verwijst dit 'nieuwe normaal' ook naar inclusiviteit en culturele diversiteit, waarbij het bedrijfsleven en de top van het bedrijfsleven een afspiegeling van de samenleving vormen. Ruimte voor diversiteit, waardering van verschil en ontwikkeling van talent staan daarbij voorop.

De door de VN ontwikkelde Duurzame Ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDG's) gaan uit van gendergelijkheid en het verminderen van ongelijk-

1 Zie: *https://www.ser.nl/nl/raad/ser_kort/drie_doelstellingen.aspx*
2 Gesproken Column Prinses Laurentien op SER dialoogbijeenkomst Vrouwen naar de top, 20 maart 2019.

heden. Daarbij wordt niet expliciet gerefereerd aan culturele diversiteit. Volgens SDG 5 moeten vrouwen evenveel kansen krijgen als mannen, om mee te beslissen binnen de politiek, de economie en het openbare leven. Vrouwen en mannen moeten gelijk vertegenwoordigd zijn in politieke en economische besluitvorming.[3] SDG 10 schrijft voor dat economische groei inclusief moet zijn. Oftewel, iedereen moet erbij betrokken worden. Bovendien moet er een einde komen aan discriminerende wetten en praktijken die ongelijkheid alleen maar groter maken. Iedereen moet gelijke kansen hebben en betrokken worden bij alle sociale, economische en politieke aspecten van de maatschappij.

Erken de meerwaarde van diversiteit en inclusiviteit

Volgens de raad zijn er voldoende aanwijzingen dat diversiteit meerwaarde heeft. Zo is er bij diversiteit en inclusiviteit sprake van een maatschappelijke business case. Diversiteit kan bijdragen aan kansengelijkheid en talentontwikkeling. Aandacht voor de verschillende talenten, wensen en behoeften van werknemers vormt een onmisbare voorwaarde voor een meer evenwichtige arbeidsparticipatie van mensen met en zonder een niet-westerse migratieachtergrond, personen met en zonder arbeidsbeperkingen, ouderen en jongeren, mannen en vrouwen en hoog- en laagopgeleiden. Oog voor diversiteit is daarmee van invloed op de instroom, doorstroom en het functioneren van (groepen) werknemers van wie de arbeidsinzet nu nog deels onbenut blijft.

Bovendien draagt een betere arbeidsmarktpositie van vrouwen en van mensen met een niet-westerse achtergrond bij aan integratie en verbinding. Onbenut potentieel heeft niet alleen consequenties voor arbeidsdeelname en economisch profijt, maar ook voor de maatschappelijke participatie. Een diverse organisatie draagt bij aan verbinding tussen groepen, en daarmee aan een verbonden samenleving. Streven naar een inclusieve samenleving betekent dat iedereen erbij hoort en zich kan herkennen in de instituties.[4]

Met betrekking tot de business case voor bedrijven leveren internationale studies geen eenduidig beeld op. Sommige studies zien geen effect van diversiteit in de top op de financiële bedrijfsresultaten. Andere studies zien dit effect juist wel. Zo wijzen twee grote internationale studies van McKinsey naar bedrijven in verschillende landen op een positief verband tussen genderdiversiteit en culturele diversiteit in

3 De SDG's bestaan uit 17 doelen en 169 targets die in een eind moeten maken aan ongelijkheid, armoede en klimaatverandering in 2030.
4 Presentatie Kim Putters op SER bijeenkomst Culturele diversiteit in de top, 29 januari 2019.

de top en de financiële prestaties.[5] Eenzelfde beeld komt naar voren uit een grootschalig onderzoek onder Canadese bedrijven en voor genderdiversiteit laat de meest recente ILO-studie zien dat diversiteit zorgt voor betere bedrijfsresultaten.[6] Daarnaast lijken er positievere effecten op diversiteit in het bestuur in bredere zin te zijn: een verbetering van het opleidingsniveau en de kwaliteit van de bestuurders (m/v), een verbetering van het maatschappelijk en ethisch gedrag van ondernemingen en een vermindering van beloningsverschillen tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders.[7] Naast diversiteit en inclusiviteit spelen natuurlijk andere factoren een rol bij het succes van ondernemingen, zoals leercultuur, innovatie en aanpassingsvermogen.

De meerwaarde van diversiteit kan bovendien alleen tot stand komen in een inclusieve organisatiecultuur. Diversiteit op de werkvloer krijgt pas meerwaarde als er daadwerkelijk verschil kan zijn en verschil wordt gewaardeerd.[8] Deze brede benadering met aandacht voor verschillen en waarbij diversiteit in beginsel alle aspecten betreft waarop mensen van elkaar verschillen, komt daarmee ook aan iedereen ten goede omdat het mensen waardeert om hun talent en eigenheid.

Bovendien blijkt gendergelijkheid op de arbeidsmarkt een belangrijke randvoorwaarde te zijn voor het kunnen realiseren van de meerwaarde van genderdiversiteit. Het positieve effect van diversiteit is groter in landen waar meer gendergelijkheid is en kleiner in landen waar minder gendergelijkheid is.[9]

Brede integrale benadering

Bij het ontwikkelen van beleid voor het bevorderen van diversiteit dient volgens de raad de aandacht zich niet alleen te richten op de top van het bedrijfsleven. Naast het vergroten van het aandeel vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top is het doel ook de kweekvijver op de orde te hebben. Boven-

5 McKinsey (2015) *Why diversity matters;* McKinsey (2018) *Delivering through diversity.*
6 Momani, B. & Stirk, J. (2017) *Diversity Dividend Canada's Global Advantage,* Centre for International Governance Innovation; ILO (2019) *Women in Business and Management: The business case for change.*
7 Kirsch, A. (2018) The gender composition of corporate boards: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly,* 29 (2), pp. 346-364; BCG (2018) *How diverse leadership teams boost innovation.* Zie deel II Analyse, hoofdstuk 3 en bijlagen met tabellen met samenvattingen van verschillende studies naar relatie diversiteit en bedrijfsuitkomsten.
8 Naomi Ellemers, gesprek met SER-secretariaat, 6 maart 2019. Zie ook: Homan, A.C., (2017) *Vier Verschillen! De Vele Gezichten van Diversiteit.* Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Organisatiepsychologie aan de Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam op vrijdag 13 oktober 2017.
9 Zie onder andere: Byron, K. & Post, C. (2016) Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis. Corporate Governance. An International Review, 24 (4), pp. 428-442; Hoobler, J. M. [et al.] (2018) The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management,* 44 (6), pp. 2473-2499; Humbert, A. L. [et al.] (2019) A rights-based approach to board quotas and how hard sanctions work for gender equality. *European Journal of Women's Studies,* 126 (4), pp. 447-468.

dien is het relevant oog te hebben voor de 'stapeling' van factoren tijdens de levensloop en de kantelmomenten die er in werk, studie, gezin of zorgsituatie toe doen. Naar mening van de raad vloeit hieruit voort dat er geen 'one size fits all' oplossing is voor het vraagstuk van gender- en culturele diversiteit. Het vraagt om maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond en het vraagt om meer specifieke maatregelen. Om diversiteit en inclusiviteit in de samenleving en in bedrijven te kunnen realiseren is een brede integrale benadering noodzakelijk.

2 Belemmeringen voor diversiteit

Volgens de *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*[1], die rapporteert over de bedrijven die aan de wettelijke streefcijferbepaling moeten voldoen, was in 2018 slechts 12,4 procent van de zetels in de Raad van Bestuur (RvB) en 18,4 procent in de Raad van Commissarissen (RvC) bezet door vrouwen. Het aandeel vrouwen aan de top in Nederland is in het afgelopen decennium wel toegenomen, maar in een erg traag tempo. Bovendien komt de toename van het aantal vrouwen in de RvB en RvC, zo blijkt uit de Bedrijvenmonitor, vooral voor rekening van een kleine groep bedrijven die het goed doet en daarnaast is er een groot verschil tussen het aandeel vrouwen in de RvC en de RvB. In de *Emancipatiemonitor 2018* van SCP/CBS wordt de verwachting uitgesproken dat het in dit tempo nog zeker 20 jaar zal duren voordat er sprake is van een gelijke man/vrouwverhouding in de top.[2]

De arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond is in de afgelopen jaren verbeterd. Voor een deel van deze groep is echter nog steeds sprake van een achterstand op de arbeidsmarkt in vergelijking met Nederlanders zonder migratieachtergrond. De hoogopgeleide personen met een niet-westerse migratieachtergrond stromen moeilijker door naar een betere positie. De cijfers over culturele diversiteit in de top ontbreken, maar verschillende casestudies laten zien dat deze slechts een paar procent bedraagt.[3]

Waarom gaat het realiseren van meer diversiteit zo langzaam? Welke belemmeringen doen zich voor? In deel II van het advies (Analyse) zijn de belemmeringen uitvoerig beschreven en geïnventariseerd.[4] In het onderstaande worden de belemmeringen beknopt samengevat, waarbij tevens gebruik wordt gemaakt van de inzichten die zijn verkregen uit de dialoogbijeenkomsten die de SER bij de voorbereiding van het advies heeft georganiseerd. Na een inventarisatie van de belemmeringen voor genderdiversiteit en voor culturele diversiteit, worden deze belemmeringen tot slot vergeleken en thematisch geordend.

---

1 Pouwels, B. [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*.
2 CBS/SCP (2018) *Emancipatiemonitor 2018*, zie: https://digital.scp.nl/emancipatiemonitor2018/
3 De Volkskrant voerde bijvoorbeeld in 2013 een onderzoek uit onder 34 grote bedrijven. zie: *https://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/3567665/2013/12/27/Nauwelijks-allochtonen-in-de-top-van-BV-Nederland.dhtml.* Talent naar de Top is gestart met een pilot Culturele diversiteit; 16 organisaties uit verschillende sectoren worden gemonitord. In 2018 hadden deze organisaties maximaal 5 procent werknemers met een niet-Westerse migratieachtergrond in hun top en maximaal 12 procent in de subtop. Commissie Monitoring Talent naar de Top (2019) *Gewoon een kwestie van doen. Monitor Talent naar de Top 2018.*
4 Zie deel II van het SER-advies *Diversiteit in de top, Analyse,* in het bijzonder de hoofdstukken 5 en 6 voor een uitgebreide beschrijving van de geïnventariseerde belemmeringen.

2.1 Belemmeringen genderdiversiteit

Bij de inventarisatie van de belemmeringen is vooral gekeken naar de vraag waarom de doorstroom van vrouwen stagneert en welke factoren daarbij een rol spelen. Daarbij zijn verschillende niveaus (maatschappij, bedrijven, individueel) onderscheiden (zie onderstaand schema voor een samenvatting). De aandacht is daarbij uitgegaan naar de instroom, de doorstroom naar de subtop en de top en het voorkomen van uitstroom ('binnenkomen, doorgroeien en binnenblijven').

Als belemmering voor de doorstroom van vrouwen naar de (sub)top, wordt vaak genoemd dat er een te klein reservoir aan talentvolle vrouwen zou zijn met de juiste kwalificaties. Deze verklaring gaat echter niet meer op. Vrouwen zijn inmiddels even hoog of zelfs hoger opgeleid dan mannen. Ook de arbeidsparticipatie van hoogopgeleide vrouwen blijft na de komst van kinderen op een aanzienlijk niveau. Wel zijn er verschillen tussen sectoren: mannen en vrouwen volgen nog steeds verschillende opleidingsrichtingen. Vrouwen kiezen relatief vaak voor zorg en welzijn, onderwijs en sociaal-culturele opleidingen, mannen voor techniek en ICT (segregatie in opleidingskeuze). Dat het reservoir aan talentvolle en gekwalificeerde vrouwen niet langer te klein is, wil overigens niet zeggen dat het reservoir niet nog groter had kunnen zijn.

Een belangrijke belemmering betreft de zogenaamde lekkende pijplijn naar de top. Het reservoir krimpt doordat vrouwelijk talent voortijdig weglekt. Ook kan er sprake zijn van een gebrekkige doorstroom van vrouwen vanuit lagere niveaus in de organisatie naar de subtop en top. In het huidige onderzoek is er minder aandacht voor de rol van uitstroom als verklaring voor de trage groei van het aandeel topvrouwen.[5]

De geringe doorstroom hangt onder andere samen met het hoge aandeel vrouwen dat in deeltijd werkt (71 procent) en onze specifieke Nederlandse sociaal-culturele context met een institutionele verankering van de deeltijdbaan. De deeltijdfactor van hoger opgeleide vrouwen speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol in de lagere vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties in Nederland. Vaak is voltijds werken de norm voor management en topfuncties.[6]

5 Het SCP-onderzoek *Opgestaan, plaats vergaan...* (2019) gaat over de uitstroom van vrouwen uit leidinggevende functies in Nederland. In eerder onderzoek bleek dat er geen verschil is in uitstroom van vrouwen en mannen uit topfuncties. In dit onderzoek onder leidinggevenden werd evenmin een verschil gevonden in totale negatieve uitstroom van vrouwen en mannen. Wel kwam een relatief grotere uitstroom naar voren van vrouwelijke leidinggevenden naar niet-leidinggevende functies.

6 Het aandeel vrouwen met managementervaring blijft achter bij mannelijke collega's en kan de doorstroom naar topfuncties beperken. Ervaring in de lijn wordt als essentieel beschouwd voor doorstroom naar de Raad van Bestuur. Zie CPB/SCP (2019) *Vrouwen aan de top.*

De deeltijdstrategie is een effectief instrument gebleken om ouders in staat te stellen werk te combineren met de zorg voor kinderen. Tegelijkertijd leidt de deeltijdstrategie ertoe dat de traditionele taakverdeling in stand blijft en instituties niet of nauwelijks worden aangepast. Hierdoor worden er op het gebied van kinderopvang nog onvoldoende stappen gezet. Ook de ontwikkeling van sluitende dagarrangementen is nog steeds niet heel dwingend. De knelpunten in het huidige stelsel rond de voorzieningen voor jonge kinderen (kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en voor- en vroegschoolse educatie) concentreren zich rond de ervaren kwaliteit, de flexibiliteit en de financiële toegankelijkheid (kosten voor ouders). Het huidige stelsel is te versnipperd, samenwerking tussen de verschillende voorzieningen komt maar moeizaam van de grond en de betaalbaarheid lijkt een probleem te zijn, voor sommige (inkomens)groepen meer dan voor andere. Daarnaast zijn verlofregelingen nog steeds te complex en niet geoptimaliseerd rond de geboorte van het kind.

Een andere belangrijke belemmering vormen de belemmeringen binnen bedrijven, zowel de gangbare praktijk als de cultuur van (arbeids)organisaties. Bijvoorbeeld het gebrek aan commitment aan de top. Ook het denken in stereotypen (bijvoorbeeld cultuur en stereotyperingen over vrouwen en moederschap, heersende sociaal-culturele normen, stereotypering over leiderschap) speelt een rol. Veel studies laten zien dat deze stereotypen invloed hebben op onderwijs- en arbeidsmarktuitkomsten, inclusief de doorstroom naar de top, van mannen en vrouwen.[7] Er is sprake van een gender bias in de fase van werving en selectie voor management- en topfuncties en bij (interne) beoordelingen voor doorstroom naar dergelijke functies.
Dit komt zowel voor bij personeelsselecteurs en benoemingscommissies als bij externe werving- en selectiebureaus.[8] Ook de gangbare praktijken en processen van de arbeidsorganisaties spelen een rol. Op het individuele niveau kan het gebrek aan goede informele en effectieve netwerken, onvoldoende mentoring en sponsoring en het ontbreken van voldoende vrouwelijke rolmodellen een verklaring bieden voor het lage aandeel vrouwen in de top.[9]

De hierboven beschreven belemmeringen voor de doorstroom van vrouwen naar de top staan niet los van elkaar, maar hangen (deels) met elkaar samen. Het is niet

7 Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428; Van den Brink, M. (2017) *De zevenkoppige draak van ongelijkheid: heldinnen en hindernissen in de queeste naar inclusiviteit,*
8 Van den Brink, M. [et al.] (2016) *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen: onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven.*
9 Zie voor literatuur deel II van het SER-advies *Diversiteit in de top, Analyse.*

mogelijk om vast te stellen welk van de belemmeringen nu het meeste gewicht in de schaal legt. Het relatieve belang van de verschillende factoren is onbekend.[10]

Figuur 2.1 **Samenvatting van de belemmeringen voor genderdiversiteit zoals in deel II van het advies *Diversiteit in de top* geïnventariseerd**

Arbeidsmarktpositie
Institutionele context en sociale normen

- Veel vrouwen werken in (kleine) deeltijdbanen
- Instituties zijn ingericht rondom deeltijdwerk: bijvoorbeeld kinderopvang is versnipperd, ontbreken van sluitende dagarrangementen en onbetaald ouderschapsverlof
- Ongelijke spreiding van mannen en vrouwen over sectoren (typische 'vrouwensectoren', zoals zorg en onderwijs, en 'mannensectoren')
- Sociale normen en opvattingen over gewenste aantal arbeidsuren en dagen kinderopvang
- Ongelijke verdeling van arbeid en zorg binnen huishoudens (tussen mannen en vrouwen)

Bedrijven
Organisatieprocessen/ praktijk en organisatie-cultuur

- Gebrek aan commitment bij de top
- Managers en leidinggevenden zien diversiteit niet als hun verantwoordelijkheid
- Gebrek aan inclusieve organisatiepraktijk en cultuur
- Old boys network & similarity attraction (voorkeur voor de eigen groep)
- Gedrag van recruiters en executive searchbureaus
- Onvoldoende mentoring en ontbreken van 'sponsors'
- Sociale normen en opvattingen over goede leiders, leiderschap en over de rol en kwaliteiten van vrouwen
- Stereotypen en vooroordelen (gender bias) in werving- en selectieprocedures en in selectiecommissies
- Stereotypen en vooroordelen bij managers en leidinggevenden

Menselijk en sociaal kapitaal
Kennis, netwerken en ambitie

- Minder ervaring in bestuurlijke functies
- Minder toegang tot informele en formele netwerken
- Gebrek aan succesvolle vrouwelijke rolmodellen
- Onvoldoende sponsoring/mentoring
- Vooroordelen en opvattingen over ambities van vrouwen
- De pool van talentvolle vrouwen met (carrière) ambitie lijkt minder groot te zijn, maar ambities staan niet altijd vast en percepties van ambities verschillen

Bronnen: zie voor literatuurverwijzingen deel II van het SER-advies *Diversiteit in de top, Analyse.*

10 CPB/SCP (2019) *Vrouwen aan de top.*

Ook tijdens de SER-dialoogbijeenkomst Vrouwen naar de top (20 maart 2019) werden deze belemmeringen genoemd als mogelijke verklaringen voor de geringe doorstroom (zie onderstaand kader). Daarbij werd ook verwezen naar de belemmeringen die samenhangen met het mannelijke model van leiding geven, stereotype beelden over leiderschap en de instandhouding van gegroeide verhoudingen. Vooral in werving en selectieprocedures lijken dergelijke aspecten een belangrijke rol te spelen ('wie benoemt wie'). Assessmenttools blijken vaak ook niet genderproof te zijn.

SER-dialoogbijeenkomst Vrouwen naar de top, 20 maart 2019

Tijdens de dialoogbijeenkomst Vrouwen naar de top – georganiseerd door de SER op 20 maart 2019 – zijn ervaringen, belemmeringen en oplossingsrichtingen gedeeld. De belemmeringen die door de aanwezigen vaak werden genoemd:

- Sociale normen en opvattingen. Met name over leiderschap (wat is een goede leider, leiderschap, voorkeur voor man als leider) en gender (rol en kwaliteiten van vrouwen, vrouwen werken en kinderen krijgen, verdeling arbeid en zorg). Ook wel te duiden als cultuur of traditie. Veelal onbewust.
- Stereotypen en vooroordelen. Met name over mannen en vrouwen, ambitie, vereisten om top te bereiken, lange werkweken, guts aan top, parttime willen werken. Spelen een rol bij werving en selectieprocedures en -commissies. Bias. Ook perceptie van vrouwen over eigen kunnen.
- Bestaande machtsverhoudingen. Masculiene machtsprocessen. Verdelen van de macht. Zittende top vindt diversiteit niet zijn probleem/gebrek aan commitment aan de top. Hier speelt 'similarity attraction' een rol en voor vrouwen het ontbreken van sponsors. Gebrek aan inclusieve cultuur.
- Werk-privéconflict, (te) dure kinderopvang, in dezelfde levensfase carrière maken en kinderen krijgen en een ongelijke verdeling van arbeid en zorg binnen huishoudens.

Daarnaast kwamen ook het gebrek aan een strategisch plan en heldere doelstellingen, de opstelling van vrouwen (bescheidenheid, zelfvertrouwen, zichtbaarheid) en de deeltijdcultuur aan bod.

2.2 Belemmeringen voor culturele diversiteit

Het gebrek aan culturele diversiteit in de top van arbeidsorganisaties houdt verband met de algemene arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse

migratieachtergrond. De belemmeringen doen zich voor bij de toetreding tot de arbeidsmarkt, bij het behoud van een baan en bij de doorstroom. De zogenaamde pre-entry en post-entry uitdagingen ('binnenkomen en binnenblijven') spelen een belangrijke rol.

Uit de gepresenteerde cijfers in deel II van het advies blijkt dat de arbeidsmarktpositie van personen met een migratieachtergrond wel verbetert. Het opleidingsniveau van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond is gestegen, zeker bij de tweede generatie. Dat geldt ook voor de beheersing van de Nederlandse taal en het percentage dat over een startkwalificatie beschikt is thans vergelijkbaar met dat van Nederlanders zonder migratieachtergrond. Deze sociale stijging (qua opleidingsniveau bij een bepaalde groep), vertaalt zich echter nog niet of slechts mondjesmaat in een groeiende mobiliteit als het gaat om carrièreontwikkeling.

Tegelijkertijd is er op de meeste terreinen voor groepen met een migratieachtergrond nog steeds sprake van een achterstand op de arbeidsmarkt in vergelijking met mensen zonder migratieachtergrond. Zo is de arbeidsparticipatie lager, de werkloosheid hoger en is de kans om een baan te vinden na het afronden van een opleiding voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond kleiner dan voor mensen zonder een niet-westerse migratieachtergrond. Het opleidingsniveau verklaart veel van de inkomensverschillen. Vooralsnog wordt het verschil in opleidingsniveau tussen personen met en zonder migratieachtergrond niet kleiner. Ook hebben werkenden met een niet-westerse achtergrond vaker flexwerk dan personen met een Nederlandse achtergrond.[11] Recent onderzoek van het CPB laat tevens zien dat inkomensverschillen naar migratieachtergrond over generaties blijven bestaan.[12]

Binnen de groep personen met een niet-westerse migratieachtergrond zijn er bovendien aanzienlijke verschillen in de positie op de arbeidsmarkt naar herkomst, opleiding, sekse en tussen de eerste, tweede en derde generatie. Hierdoor zijn de belemmeringen die men ondervindt ook verschillend en doen de belemmeringen zich ook in verschillende stadia voor. Voor sommigen is vooral de toetreding tot de arbeidsmarkt een probleem, anderen hebben moeite met het behouden van de baan en de doorstroom naar een betere positie.

11 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018) *Verdere Integratie op de arbeidsmarkt. Een analyse van wetenschappelijke inzichten over de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond.*
12 Jongen, E. [et al.] (2019) *Inkomensongelijkheid naar migratieachtergrond.*

Voor het behouden van werk en de doorstroom naar hogere functies vormt het ontbreken van een *inclusieve* organisatie vooral een belangrijke belemmering. Inclusie heeft betrekking op het vermogen van een bedrijf om een cultuur te scheppen waarin elke werknemer zich veilig en gewaardeerd voelt (zowel in termen van structuur als cultuur). Een inclusieve bedrijfscultuur wordt vaak belemmerd door sterke sociale normen (de ongeschreven regels) en door gebrek aan steun vanuit de dominante groep.[13] Ook vormen informele recruitmentstrategieën (werven via referenties en persoonlijke contacten) een barrière om door te stromen, evenals werving- en selectieprocedures. Daarnaast worden het denken in stereotypen en discriminatie (*taste based* discriminatie en statistische discriminatie) als belangrijke belemmeringen genoemd. Onbewuste vooroordelen spelen daarbij een grote rol.[14]

Het gebrek aan sociale netwerken, mentoring en sponsoring, dat ook een belemmering vormt bij de doorstroom van vrouwen naar de top, speelt een nog sterkere rol bij culturele diversiteit. Zo ontbreekt het de eerste generatie personen met een niet-westerse achtergrond aan een 'social bridging netwerk' (overbruggend sociaal kapitaal, dat wil zeggen het netwerk dat verbindingen legt met een andere sociale groep). Dit gebrek werkt door in de tweede generatie.[15]

13 Riordan, C. M. (2014) Diversity is useless without inclusivity. *Harvard Business Review.*
14 College voor de Rechten van de Mens (2013) *De juiste persoon op de juiste plaats. De rol van stereotypering bij de toegang tot de arbeidsmarkt, literatuuronderzoek*. Zie ook: Bohnet, I. (2016) *What works. Gender equality by design.*
15 Putnam, R. D. (2007) E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century, *Scandinavian Political Studies,* 30 (2), pp. 137-174.

Figuur 2.2 **Samenvatting van de belemmeringen voor culturele diversiteit zoals in deel II van het advies *Diversiteit in de top* geïnventariseerd**

Arbeidsmarktpositie
Institutionele context en sociale normen

- Gebrekkige aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, vooral voor eerste generatie (geen geleidelijke overgang van school naar werk, moeilijk om goede stageplaats te vinden)
- Matching vraag en aanbod op arbeidsmarkt
- Combineren van werken, leren en zorgen lastig door gebrekkige institutionele ondersteuning
- Stereotypen, vooroordelen en discriminatie
- Traditionele normen over taakverdeling tussen mannen en vrouwen bij bepaalde groepen

Bedrijven
Organisatieprocessen/ praktijk en organisatie-cultuur

- Gebrek aan commitment bij de top
- Similarity attraction (voorkeur voor de eigen groep)
- Gebrek aan inclusieve organisatiestructuur en cultuur
- Gedrag van recruiters en executive searchbureaus
- Sociale normen en opvattingen over de rol en kwaliteiten van personen met een niet-westerse migratieachtergrond
- Sociale normen en opvattingen over goede leiders, leiderschap en ambitie
- Stereotypen en vooroordelen in werving en selectieprocedures en in selectiecommissies

Menselijk en sociaal kapitaal
Kennis, netwerken en ambitie

- Het gemiddelde opleidingsniveau is lager, maar aanzienlijke verschillen binnen groep
- Doorstroom een probleem voor hoogopgeleide mensen met een niet-westerse migratieachtergrond
- Taalprobleem (vooral vluchtelingen) en de fixatie op perfectie van taal als voorwaarde voor insluiting
- Keuze van studierichting (minder technische studies en minder beroepsonderwijs)
- Minder toegang tot informele en formele netwerken en minder overbruggend sociaal kapitaal
- Gebrek aan succesvolle rolmodellen
- Sociale afstand, onvoldoende sponsoring/mentoring

SER-dialoogbijeenkomst Culturele Diversiteit in de top

Op dinsdag 29 januari 2019 organiseerde de Sociaal-Economische Raad (SER) de bijeenkomst 'Culturele diversiteit in de top'. Op de bijeenkomst zijn belangrijke vertegenwoordigers uit de top van het bedrijfsleven, rolmodellen en experts met elkaar in gesprek gegaan om meer talenten met een migratieachtergrond in topposities te krijgen. Ook Koningin Máxima, minister van Engelshoven (OCW) en staatssecretaris Van Ark (SZW) gingen in gesprek en spraken hun commitment uit.

Tijdens de bijeenkomst werd stilgestaan bij belangrijke vragen als 'wat heeft gewerkt' en 'waar liggen de kansen' voor vergroting van diversiteit in de top. Veel genoemd werden: inclusief selecteren, rolmodellen, mentorschap, bewustwordingsprogramma's en voorbeeldgedrag. Het eerder en beter begeleiden van de loopbanen van talenten is aangedragen als een belangrijk punt. Daarnaast werden het delen van netwerken en de succesverhalen van rolmodellen genoemd.

Tevens werd er belang gehecht aan het kwantificeren, oftewel meetbaar maken, van diversiteit in de top zodat daar in de toekomst mee kan worden gewerkt. Commitment van de top is van doorslaggevend belang; 'als de top het echt meent kan er verandering worden doorgevoerd'.

Kansen liggen er op het gebied van transparantie en bewustwording. Ook hier komt het zichtbaar maken van de rolmodellen sterk naar voren als een kans om meer diversiteit te bewerkstelligen. Het delen van netwerken en succesverhalen, het stimuleren van ontmoetingsplaatsen, het meetbaar maken van diversiteit in de top en het aanpassen van de sollicitatieprocedures biedt volgens de aanwezigen kansen om het beter te doen. Tot slot wordt er een punt gemaakt van diversiteit en inclusiviteit; deze twee begrippen moeten samen worden genomen want los van elkaar gaat de kracht ervan verloren.

Ambities om diversiteit te vergroten, werden door de aanwezigen ook gedeeld. Een relatief groot aantal ambities is gericht op het vaststellen van streefcijfers en het kwantificeren van diversiteit. Wiebe Draijer (CEO Rabobank) gaf bijvoorbeeld aan het aandeel culturele diversiteit in de top het komende jaar te willen verdubbelen. Diverse aanwezigen sloten zich bij deze ambitie aan.

2.3 Belemmeringen vergeleken en thematisch geordend

Uit de voorgaande inventarisatie van belemmeringen kan een aantal voorlopige conclusies worden getrokken. Allereerst blijkt het in de praktijk lastig te zijn om meer diversiteit te realiseren. De realisatie ervan blijkt 'taaie' kost te zijn, waarbij de praktijk weerbarstig is en de verandering in cultuur, opvattingen en normen een kwestie van lange adem. Bij het realiseren van diversiteit gaat het veelal om zichtbare verschillen tussen mensen, terwijl er ook veel onzichtbare verschillen zijn, die bovendien een veel sterkere invloed kunnen hebben op diversiteit in organisaties dan de zichtbare. Bovendien blijkt uit onderzoek dat diversiteitsbeleid soms zelfs het tegenovergestelde effect kan hebben; verschillende studies laten negatieve effecten (communicatieproblemen, conflicten) zien, vooral op de werkvloer en in teams. Een uitgebreide literatuurstudie naar diversiteit binnen teams en teamprestaties laat zien dat de relatie tussen diversiteit in teams en teamprestaties niet eenduidig is.[16] Uit een andere meta-analyse blijkt bijvoorbeeld dat culturele diversiteit behalve tot meer creativiteit, werknemerstevredenheid en verbeterde werkprocessen, ook kan leiden tot productieverlies wanneer er weinig sociale integratie is binnen teams en er taakconflicten zijn.[17]
Een andere algemene conclusie is dat er geen eenduidige verklaring kan worden gegeven voor de bestaande ondervertegenwoordiging van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Verschillende factoren leveren een bijdrage aan het lage aandeel in de top en de subtop; er zijn verschillende oorzaken op verschillende niveaus (maatschappij, bedrijven en individueel niveau) die een rol spelen en een verklaring bieden voor de geringe doorstroom.

Bovendien zijn er belangrijke verschillen en overeenkomsten in belemmeringen tussen gender- en culturele diversiteit. Een belangrijk verschil is dat de aandacht bij vrouwen vooral uitgaat naar de doorstroom naar de top en benoemingen in de top, bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is dat eveneens een knelpunt, maar de aandacht richt zich vooralsnog vooral op de toegang naar werk en diversiteit in het totale personeelsbestand. Bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is er dus nog een betrekkelijk kleine kweekvijver, voor vrouwen geldt dat in mindere mate. Ook zijn er verschillen in de (uitsluitings)mechanismen. Bij culturele diversiteit spelen bijvoorbeeld belemmeringen zoals de fixatie op taal een belangrijkere rol.

16 Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007) Work group diversity, *Annual Review of Psychology,* 58 (1), pp. 515-541.
17 Stahl, G. K. [et al.] (2010) Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural groups, *Journal of International Business Studies,* 41 (4), pp. 690-709.

Een belangrijke overeenkomst is dat zowel in het beleid voor genderdiversiteit als culturele diversiteit nog steeds in belangrijke mate wordt uitgegaan van een 'deficit-benadering', waarin vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond degenen zijn die 'gefixed' moeten worden of zich moeten aanpassen aan een mannelijke en witte standaard. Hierdoor verandert er weinig aan het dominante beeld en blijven stereotypen en vooroordelen een belangrijke rol spelen. De sociale afstand tussen groepen en de gebrekkige verbondenheid die hierdoor mede ontstaat, komt ook tot uiting in het gegeven dat vooral vrouwen en personen met een niet-westerse migratieachtergrond in mindere mate beschikken over de juiste formele en informele netwerken. Juist netwerken kunnen fungeren als sociale steun en als een bron van informatie over vacatures. De belemmering van 'sociale afstand' (het contact is niet vanzelfsprekend en netwerken ontbreken) speelt voor mensen met een niet westerse migratieachtergrond bij zowel de instroom als de doorstroom een belangrijke rol.

Een andere belangrijke overeenkomst tussen gender- en culturele diversiteit is dat de belemmeringen gedurende de levensloop cumuleren ('zich opstapelen') en zich uitstrekken tot andere domeinen dan betaalde arbeid (bijvoorbeeld leren en zorgen). Dit begint al vroeg in de levensloop; vooral bij belangrijke kantelmomenten zoals de keuze van de eerste opleiding en de eerste baan ontstaan al verschillen en neemt de 'kansenongelijkheid' toe.

In figuur 2.3 zijn de belangrijkste belemmeringen geordend aan de hand van de individuele levensloop van vrouwen en personen met een niet-westerse migratieachtergrond en de te onderscheiden kantelmomenten.
De kantelmomenten (volgen van een opleiding, toetreding tot de arbeidsmarkt, krijgen van kinderen en ontwikkeling en maken van carrière) vormen belangrijke aangrijpingspunten voor beleid.

Figuur 2.3 Belemmeringen tijdens levensloop vrouwen

3 Mix van maatregelen gericht op instroom, doorstroom en behoud werk

Naar de mening van de raad is er een mix van maatregelen nodig. Er is geen 'silver bullet' voor het bevorderen van gender- en culturele diversiteit. Daarvoor is het vraagstuk te complex, er spelen verschillende oorzaken op verschillende niveaus een rol.

Bovendien laat de internationale vergelijking naar het specifieke beleid voor bevordering van vrouwen in de top (zie deel II van het advies, hoofdstuk 9) zien dat specifieke maatregelen (bijvoorbeeld dwingende quota) alleen effect hebben op de board, maar weinig of geen effect hebben op het aandeel van vrouwen in de arbeidsorganisatie of op de algemene positie van vrouwen op de arbeidsmarkt.
Daarvoor is ander beleid noodzakelijk; beleid dat tot doel heeft de arbeidsmarktpositie van vrouwen te verbeteren en gendergelijkheid op de arbeidsmarkt te bevorderen en inclusie te realiseren. Beide doelen blijken bovendien belangrijke randvoorwaarden te zijn voor het kunnen realiseren van de meerwaarde van diversiteit.

In de visie van de raad vraagt het vraagstuk van gender- en culturele diversiteit om maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Het vraagt om maatregelen die gericht zijn op instroom, het vergroten van de 'kweekvijver', het voorkomen van uitstroom en het zorgen voor doorstroom, waarbij specifieke maatregelen de doorstroom naar de top bevorderen.

Een succesvol diversiteitsbeleid vraagt om een integrale aanpak met een langetermijnstrategie om de doelstelling van een inclusieve samenleving en het benutten van talenten te kunnen realiseren.

Hierna doet de raad voorstellen om te komen tot meer genderdiversiteit (paragraaf 3.1) respectievelijk culturele diversiteit (hoofdstuk 3.2).

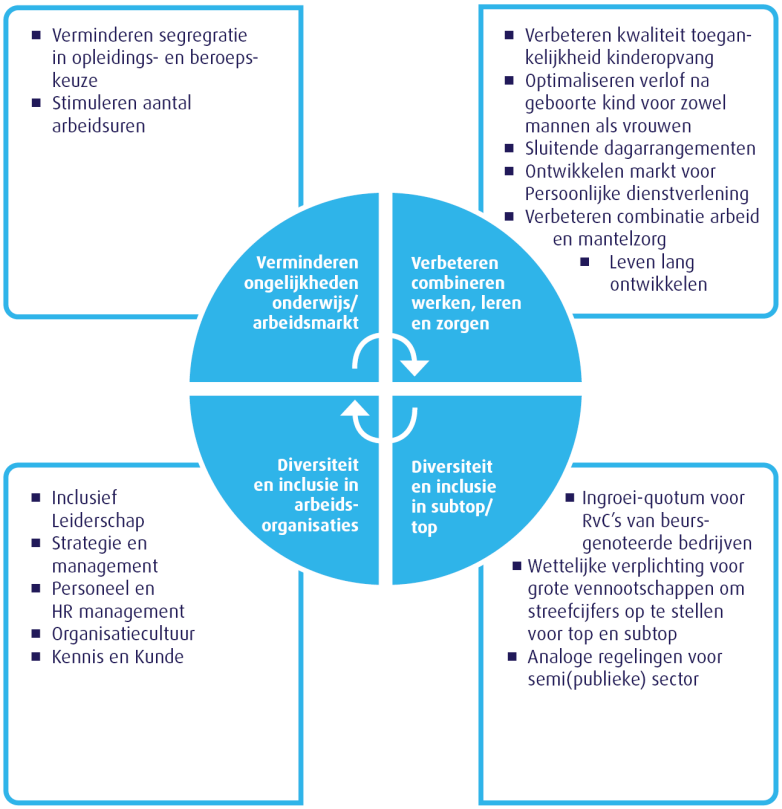
3.1 Oplossingsrichtingen voor genderdiversiteit

De SER heeft in deel II van het advies uiteenlopende oplossingsrichtingen voor genderdiversiteit in kaart gebracht. De raad heeft deze geordend aan de hand van de levensloop van vrouwen en een aantal belangrijke life-events (kantelmomenten). Daarbij onderscheidt hij de volgende thema's:

- Onderwijs- en arbeidsmarktbeleid gericht op verbetering van de arbeidsmarktpositie van vrouwen;
- Maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van het combineren van werken, zorgen en leren;
- Beleid gericht op diversiteit en inclusie in arbeidsorganisaties. Dit beleid richt zich zowel op diversiteit/inclusie in het personeelsbestand als op diversiteit/inclusie in de top van de arbeidsorganisatie;
- Specifieke maatregelen (vooral van de overheid) gericht op het bevorderen van diversiteit en inclusie in de top van arbeidsorganisaties.[1]

Zie ook figuur 3.1 met een visuele weergave hiervan.

Figuur 3.1 **Oplossingsrichtingen gericht op bevorderen genderdiversiteit en realiseren van evenredige vertegenwoordiging m/v (50-50 verdeling)**



1 In deel II van het advies zijn deze oplossingsrichtingen afzonderlijk uitgebreider beschreven in:
Hoofdstuk 7 Verbetering arbeidsmarktpositie en combineren van werken, leren en zorgen.
Hoofdstuk 8 Bevorderen diversiteit in arbeidsorganisaties.
Hoofdstuk 9 Specifieke maatregelen gericht op de top/subtop.

3.1.1 Onderwijs- en arbeidsmarktbeleid

Voor het beleid op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt beveelt de raad aan dit te richten op vermindering van de segregatie in het onderwijs en op de arbeidsmarkt, op verbetering van de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt en op stimulering van de arbeidsparticipatie.[2]
Hoewel er geen studies zijn die het directe verband analyseren tussen het werken in deeltijd en het bereiken van de top, zou een algemene verbetering in de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt indirect wel een positief effect kunnen hebben op het aandeel vrouwen in topposities. Onderzoek laat wel zien dat de deeltijdfactor van hoogopgeleide vrouwen in elk geval samenhangt met de lagere vertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties in Nederland.

De raad acht het gewenst dat jongens en meisjes al vanaf de basisschool goede voorlichting krijgen over studie- en beroepskeuzes en de implicaties daarvan.[3] Vanaf de middelbareschoolleeftijd is het ook waardevol om bij leerlingen bewustzijn te creëren rondom de financiële implicaties van een keuze voor het werken in bepaalde sectoren en voor deeltijdwerk, zoals de gevolgen voor economische onafhankelijkheid of carrièremogelijkheden.
Volgens de raad zijn keuzes voor deeltijdpatronen niet alleen te herleiden tot individuele preferenties of maatschappelijke voorkeuren. Deze keuzes zijn deels ook een gevolg van de in de praktijk bestaande financiële en praktische belemmeringen om meer uren te werken en bijvoorbeeld om zorgen en werken duurzaam te combineren. De raad acht het van wezenlijk belang dat deze belemmeringen worden weggenomen. Tevens is een cultuuromslag nodig; de sociaal-culturele normen in Nederland lijken namelijk nog altijd sterk gericht te zijn op het anderhalfverdienersmodel (waarin de vrouw parttime werkt en het merendeel van de zorgtaken voor haar rekening neemt en de man voltijds werkt of een grote parttimebaan heeft en een halve of hele dag zorgt). Alle voorzieningen voor werkende ouders (zoals verlof, schooltijden, kinderopvang) zijn aangepast aan het deeltijdmodel en dit houdt elkaar in stand.

Om iedereen op de arbeidsmarkt te laten participeren en om alle talenten in de Nederlandse samenleving beter te benutten, zal bovendien beter rekening moeten worden gehouden met veranderende voorkeuren voor arbeidspatronen gedurende de levensloop van mensen. Met het oog daarop dienen de keuzemogelijkheden te

2 Zie ook: SER (2016) Advies *Een werkende combinatie.* Zie ook: McKinsey (2018) *Power of Parity.*
3 Zo ook: McKinsey (2018) *Power of Parity.*

worden verbreed en dienen de facilitering en toerusting meer ruimte te bieden aan de pluriforme wensen voor de invulling van de arbeidslevensloop.[4] Concreet betekent dit dat er meer variatie en flexibiliteit in arbeidstijdpatronen tijdens de levensloop dient te komen.[5]

Uit het bovenstaande vloeit voort dat het beleid beter zou moeten inspelen op de diversiteit in de samenleving en dat de levensloop meer als ijkpunt wordt genomen. Regelingen en arrangementen dienen volgens de raad beter in te spelen op behoeften die zich tijdens verschillende levensfases voordoen en op de behoeften van verschillende sociale groepen. Beleid dat aandacht heeft voor de diverse kaders waarin burgers keuzes maken om verschillende rollen en taken te combineren, vergroot de mogelijkheden om arbeid, leren en zorg duurzaam te combineren.

3.1.2 Maatregelen gericht op het combineren van werken, leren en zorgen

Voor de doorstroom naar de top (en het dichten van de lekkende pijplijn) vindt de raad het van belang dat zowel mannen als vrouwen in staat worden gesteld om verschillende activiteiten gedurende hun arbeidsloopbaan te kunnen combineren. Daartoe benoemt de SER in het advies *Een werkende combinatie* (2016) de volgende maatregelen:

- het slimmer organiseren van tijden;
- het realiseren van sluitende dagarrangementen voor schoolgaande kinderen;
- het optimaliseren van verlof (opname) in het eerste jaar na geboorte van het kind;
- het verbeteren van de combinatie van betaalde arbeid en mantelzorg;
- het bevorderen van het leven lang ontwikkelen;
- het ontwikkelen van de markt voor persoonlijke dienstverlening.

Daarnaast is in het SER-advies *Gelijk goed van start* (2016) gewezen op het belang van het investeren in een goed kwalitatief, toegankelijk en betaalbaar stelsel van voorzieningen voor jonge kinderen.
Het doel van de bovengenoemde maatregelen is talenten te ontwikkelen en mensen te ondersteunen bij hun arbeidsdeelname en het combineren van verschillende rol-

4 SER (2001) CSED-rapport *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen.*
5 In het advies van de Stichting van de Arbeid (1993) *Overwegingen en aanbevelingen ter aanbeveling van deeltijdarbeid en differentiatie in arbeidsduurpatronen,* werd dit uitgangspunt al kort en bondig geformuleerd: Al naar gelang de positie en/of levensfase waarin de werknemer verkeert (gezinssituatie, wel of geen zorgtaken, wel of niet volledig arbeidsgeschikt, inkomenssituatie), stelt hij zich voor een langere of kortere arbeidsduur beschikbaar. In de loop van het leven van een werknemer zullen zijn omstandigheden wijzigen, als waren het 'seizoenen', en zal de behoefte bestaan om het arbeidsduurpatroon daarop zoveel mogelijk te laten aansluiten.

len en taken. Van belang daarbij is bijvoorbeeld het slimmer organiseren van tijden en de mate van zeggenschap over werktijden. Ook door bijvoorbeeld de markt voor persoonlijke dienstverlening te ontwikkelen en bepaalde huishoudelijke en persoonlijke diensten uit te besteden kan een bijdrage worden geleverd aan het vergemakkelijken van het combineren van rollen en taken. Of door mantelzorgers te ondersteunen die betaalde arbeid verrichten en intensief en langdurig mantelzorg verlenen, kan de combinatiedruk worden verminderd en de kwaliteit van leven worden verbeterd. Daarbij richten deze maatregelen zich uiteraard niet alleen op vrouwen, ook mannen hebben hierbij baat.

Hoewel er nog relatief weinig bekend is over de indirecte of directe effecten van de afzonderlijke maatregelen op de carrières van vrouwen en het aandeel van vrouwen in de top, kunnen deze maatregelen volgens de raad zorgen voor een duurzame inzetbaarheid en kunnen deze maatregelen indirect een bijdrage leveren aan het 'dichten' van de lekkende pijplijn.

Kinderopvang, sluitende dagarrangementen voor schoolgaande kinderen, verlof, en een leven lang ontwikkelen verdienen daarbij in het bijzonder aandacht.

Investeer in kinderopvang en sluitende dagarrangementen

In zijn advies *Gelijk goed van start* (2016) heeft de raad een aantal belangrijke conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Allereerst concludeerde de SER dat voorzieningen voor jonge kinderen niet alleen een belangrijk arbeidsmarktinstrument zijn, maar dat deze ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van kinderen, het verminderen van achterstanden en het bevorderen van gelijke kansen.
Voor de lange termijn heeft de raad een toekomstvisie geschetst van een universeel (inclusief) stelsel waarbij alle kinderen van 0 tot 4 jaar, ongeacht achtergrond of afkomst en ongeacht of hun ouders werken, in de gelegenheid moeten zijn om in voldoende mate aan kindvoorzieningen deel te nemen. Het uiteindelijke doel is een sluitend arrangement te creëren voor kinderen in de leeftijd van 0 tot 12 jaar. Deze sluitende dagarrangementen bieden goede kindvoorzieningen die de werkdag van ouders overbruggen. Zowel ouders als kinderen profiteren van betaalbare, toegankelijke en kwalitatief hoogstaande opvang.[6]

De raad constateert dat de overheid wel stappen heeft gezet en heeft geïnvesteerd in de kinderopvang. Zo heeft het beleid de laatste jaren meer oog gekregen voor de

6 SER (2016) *Gelijk goed van start. Visie op het toekomstige stelsel van voorzieningen van jonge kinderen,* Advies 16/01. Zie ook deel II (Analyse) van het voorliggende advies voor een uitgebreide samenvatting.

kwaliteit van de kinderopvang en is er meer nadruk komen te liggen op kinderopvang als ontwikkelingsinstrument, op het stimuleren van de brede ontwikkeling van kinderen en het bestrijden van achterstanden.

Tegelijkertijd constateert de raad dat er nog veel winst valt te behalen en dat het tempo waarin de ontwikkelingen plaatsvinden te langzaam gaat. Het onderwerp kindvoorzieningen en buitenschoolse voorzieningen gericht op kwaliteit voor het kind en op het verhogen van de arbeidsparticipatie en welzijn van ouders dient volgens de raad opnieuw op de agenda te worden geplaatst. Daarbij dienen de onderstaande aandachtspunten, zoals de betaalbaarheid en de toegankelijkheid van de voorzieningen voor jonge kinderen en de kwaliteit van de naschoolse opvang in beschouwing te worden genomen.

Het SCP-rapport *Kijk op kinderopvang* (2018) heeft laten zien dat het gebruik van kinderopvang door de lage inkomensgroepen stagneert. Dit betekent dat de groep kinderen die het meeste baat hebben bij kinderopvang het slechtst worden bereikt. Bovendien is de kinderopvang in de perceptie van ouders nog altijd te duur en het passende aanbod van voorzieningen voor alle kinderen voor 16 uur per week (ongeacht of ouders werken) is nog steeds niet gerealiseerd. Ook is er nog ruimte voor de verbetering van de kwaliteit, in die zin dat het huidige stelsel van voorzieningen voor jonge kinderen sterk is versnipperd en de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs moeizaam van de grond komt. Er zijn voorzieningen voor uiteenlopende leeftijden en doelgroepen met ieder hun eigen organisatie en financiering. Door deze versnippering en het feit dat het aanbod centraal staat en niet de vraag, ontbreken de doorlopende leerlijnen en staat het belang van kinderen en ouders niet voorop.

Hoewel er in Nederland wel verschillende initiatieven zijn voor samenwerkingsverbanden waarin kinderen hun talenten maximaal kunnen ontplooien, en waarin sprake is van doorlopende ontwikkelingslijnen en sluitende dagarrangementen, blijkt er ook op dit punt nog veel winst te behalen. Belangrijke aandachtspunten zijn de toegankelijkheid, vooral voor de achterstandskinderen, en de kwaliteit van het aanbod van de naschoolse opvang. In het SER-advies *Een werkende combinatie* zijn verschillende succesvolle voorbeelden beschreven van landen waarin opvang, educatie en vrije tijd worden gecombineerd in een breed en rijk gevarieerd dagaanbod voor schoolgaande kinderen.
Het is nu echt tijd om woorden in daden om te zetten en door te pakken. De drempels en barrières waar kinderopvang en scholen tegen aan lopen als ze meer intensieve en geïntegreerde samenwerking willen aangaan, moeten worden geslecht.

Een dagarrangement draagt volgens de raad bij aan het welzijn van kinderen en lost daarnaast ook de maatschappelijke knelpunten van het traditionele dagarrangement op. Het brengt rust in de dagindeling van het kind en de werkende ouder. Het vergroot de mogelijkheden voor ouders om aan de arbeidsmarkt deel te nemen of een bestaand dienstverband in uren uit te breiden. In pedagogisch opzicht draagt een eigentijds dagarrangement bij aan een doorgaande ontwikkelingslijn.
Ouders en kinderen zijn gebaat bij diversiteit en innovatie in het aanbod om zo ervoor te zorgen dat kinderopvang past bij het kind en zo goed mogelijk aansluit bij wensen van ouders om arbeid en zorg met elkaar te combineren.

Volgens de raad is het nu hoog tijd om werk te maken van deze sluitende dagarrangementen. De raad adviseert om een langetermijnvisie op de dagindeling van de 4-12-jarigen te ontwikkelen en te investeren in voorzieningen voor schoolgaande kinderen. Inzet daarbij is de versterking van de samenwerking tussen de sectoren onderwijs en kinderopvang, vanuit het principe van meer gelijkwaardigheid. Van belang is deze langetermijnvisie te operationaliseren in ambities en streefdoelen, waarbij de overheid de streefdoelen vaststelt. Het dagarrangement moet zodanig zijn vormgegeven dat er sprake is van uitvoerbaarheid, betaalbaarheid en continuïteit op langere termijn. Vertrekkend vanuit deze basis kan – zoals ook bepleit in het SER-advies *Tijden van de samenleving* (2011) – een eigentijds (sluitend) dagarrangement de volgende elementen bevatten:

- een eerdere start van samenwerking van de diverse voorzieningen in onderlinge samenhang;
- regelmaat in schooltijden op alle weekdagen;
- breder dagvenster voor buitenschoolse activiteiten (tot 18.30 uur);
- continurooster (mits pauze voor leraren gewaarborgd is);
- meer continuïteit in de personele bezetting BSO door het stimuleren van volwaardige arbeidscontracten;
- een andere visie op huisvesting van scholen en BSO: combinatie huisvesting.

De raad zal hier zelf het initiatief toe nemen en op korte termijn het Kabinet hier over adviseren.

Optimalisering van verlof na geboorte kind

Verschillende ontwikkelingen hebben recentelijk op het terrein van verlof plaatsgevonden. Sinds 1 januari 2019 krijgen partners maximaal 5 dagen per week aan geboorteverlof. De werkgever betaalt het loon tijdens dit verlof volledig door. De werknemer kan deze verlofdagen naar eigen inzicht opnemen, maar moet dit wel

doen binnen 4 weken na de geboorte van het kind. Op 1 juli 2020 treedt het aanvullend geboorteverlof in werking (5 weken met uitkering van UWV). Het aanvullend geboorteverlof dient binnen 6 maanden na de geboorte opgenomen te worden.

Daarnaast is op 4 april 2019 de EU-Richtlijn werk-privébalans in het Europees Parlement aangenomen. In deze richtlijn is het volgende bepaald:

- tien dagen betaald geboorteverlof;
- vier maanden ouderschapsverlof waarvan twee maanden betaald en twee maanden niet overdraagbaar zijn aan de partner, op te nemen tot het kind acht jaar oud is.

Bij de betaling wordt gesproken over een adequate betaling, door lidstaten zelf nader in te vullen. Randvoorwaarde uit de richtlijn is dat het betalingsniveau zodanig moet zijn dat ouders – ook kostwinners – gestimuleerd worden om het verlof op te nemen.

Nederland voldoet met zijn huidige verlofregelingen slechts ten dele aan de Europese richtlijn: het geboorteverlof voldoet hieraan met de inwerkingtreding van het aanvullende geboorteverlof op 1 juli 2020, maar het huidige onbetaalde ouderschapsverlof niet. Minister Koolmees van SZW heeft daarom aangekondigd een betaald ouderschapsverlof van minimaal twee maanden te willen introduceren.

De SER had daarvoor al een advies uitgebracht over het optimaliseren van het verlof na geboorte kind .[7] De minister had bij de ontvangst van het advies aangegeven het advies opnieuw in overweging te willen nemen na vaststelling van de Europese Richtlijn.

Voor de nadere invulling en vormgeving van het verlof in het eerste jaar na de geboorte van een kind zijn volgens de raad een aantal aspecten van belang om te komen tot een optimaal design van de verlofregelingen. Deze stappen zijn: concentratie van de verlofmogelijkheden in het eerste jaar, vereenvoudiging en stroomlijning van de regels en een andere financiering. Concentratie van verlof is door de SER bepleit omdat het een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van kinderen door in het eerste levensjaar continuïteit en stabiliteit in de zorg te bieden. In het SER-advies *Gelijk goed van start* is erop gewezen hoe belangrijk de eerste levensjaren zijn voor de ontwikkeling van het kind. Verder stelt verlof vaders in staat om na de geboorte van het kind meer te gaan zorgen. Dit kan van belang zijn voor de ontwikkeling van het kind, maar ook voor de keuzes van ouders met betrekking tot

7 SER (2018) *Optimaliseren verlof na geboorte kind.* Advies 18/01.

arbeidspatronen en een gelijkere verdeling van arbeid en zorg tussen mannen en vrouwen. Wanneer meer vaders het verlof beter benutten, stimuleert dit een evenwichtige verdeling van de zorgtaken tussen ouders. Hierdoor kan er ook meer tijd voor vrouwen vrijkomen om actief te zijn op de arbeidsmarkt. Dit uiteraard in het bredere kader van – flexibele – arbeidstijden, beschikbaarheid – betaalbare – kinderopvang en mogelijkheden via een zich ontwikkelende markt voor persoonlijke dienstverlening.

Vereenvoudiging van verlofregelingen is wenselijk. Door de stapeling van regelingen blijft het huidige verlofstelsel een lappendeken. Bovendien verschillen regelingen qua voorwaarden en financiering en is het stelsel in de praktijk erg complex. Deze vereenvoudiging heeft tot doel de regelingen meer eenduidig te maken; versobering is niet het doel.

Daarnaast zou de financiering niet tot een eenzijdige lastenverzwaring voor werkgevers moeten leiden en daarmee tot een afname van het draagvlak voor de beoogde regeling. Een dergelijke financiering doet ook geen recht aan het maatschappelijke belang en de maatschappelijke baten. Dat pleit ervoor in de financieringsregeling de overheidsverantwoordelijkheid tot uiting te laten komen. Een dergelijke verantwoordelijkheid valt vanuit het algemeen belang met het oog op inverdieneffecten (bijvoorbeeld hogere arbeidsparticipatie van vrouwen) en substitutieeffecten (bijvoorbeeld besparingen op volledige dagopvang in het eerste jaar) te rechtvaardigen.

Stimuleer leven lang ontwikkelen tijdens loopbaan

De raad heeft de overtuiging dat een leven lang leren en ontwikkelen (en het postinitieel leren) de spil is om de duurzame inzetbaarheid van de Nederlandse beroepsbevolking voor de toekomst te versterken. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van talent en het behoud van het kweekvijver. Het gaat echter niet vanzelf. Een leven lang ontwikkelen is momenteel nog geen vanzelfsprekendheid. Veel individuen, en ook bedrijven, zijn nog niet (voldoende) doordrongen van het belang om door te leren en te ontwikkelen.

Het doel is dat mensen zich meer blijven ontwikkelen tijdens hun werkzame leven om aansluiting te houden bij de vereisten van de toekomstige arbeidsmarkt. De raad vindt het daarbij van belang om vraag en aanbod voor een leven lang ontwikkelen (in het bijzonder het postinitieel leren) te stimuleren, te versterken en beter op elkaar aan te laten sluiten, waarbij maatwerk van belang is. Een cultuurverande-

ring is nodig, waarbij leren en werken meer met elkaar verweven worden, en opgedane vaardigheden gewaardeerd en zichtbaar gemaakt kunnen worden.

Kijkend naar de vraagzijde is de constatering dat de vraag van individuen naar een leven lang leren achterblijft en in het gedrang komt doordat mensen ook andere taken en rollen combineren en er weinig tijd en energie overblijft voor leren en ontwikkelen. Recent SCP-onderzoek laat zien dat iets minder dan een kwart van de volwassenen aangeeft dat zij in het voorafgaande jaar onderwijs of een training hadden willen volgen, maar hiervan hebben afgezien. Een groot deel van hen geeft aan dat dit was vanwege de zorg voor kinderen of gezinsverplichtingen. Gezinsverplichtingen vormen een belangrijke reden om af te zien van meer scholing voor degenen die recent al een opleiding, cursus of training hebben gevolgd.[8]
In het SER-advies *Leren en Ontwikkelen tijdens de loopbaan* (2017) formuleert de raad drie clusters van aanbevelingen om het leven lang ontwikkelen tijdens de loopbaan een impuls te geven: versteviging van de infrastructuur, ondersteuning van de leervraag en vorming van een leercultuur. Daarnaast is de SER aan de slag gegaan met een Actie-agenda. De Actie-agenda wil het mogelijk maken in regio's en sectoren van elkaar te leren wat al goed gaat, om netwerken met elkaar te verbinden en kennis op te bouwen en te verspreiden. De SER wil ook belemmeringen die ontstaan uit landelijk beleid, opsporen en helpen oplossen.

3.1.3 Genderdiversiteit en inclusie in de arbeidsorganisatie

Volgens de raad spelen bedrijven een belangrijke rol in het bevorderen van diversiteit in de organisatie. Bedrijven kunnen tal van concrete maatregelen inzetten om het aandeel vrouwen in de top te vergroten en zorg te dragen voor de afspiegeling van de samenleving en voor een inclusieve bedrijfscultuur. Als voorbeeld hiervan is in de bijlage een beschrijving gegeven van het diversiteitsbeleid van een aantal bedrijven (ABN AMRO, Manpower en PwC).

Over de effectiviteit van afzonderlijke maatregelen is niet veel bekend. Niettemin kan op basis van de beschikbare literatuur wel een aantal algemene voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid binnen arbeidsorganisaties worden onderscheiden; dit kwam ook terug in de eerder genoemde dialoogbijeenkomst van de raad op 20 maart 2019. Deze voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid gelden zowel voor culturele diversiteit als voor genderdiversiteit:

8 SCP (2019) *Grenzen aan een leven lang leren.*

1. *Commitment van de top:* het is van belang dat de noodzaak en urgentie van diversiteitsbeleid door de top van de organisatie worden gevoeld, zichtbaar worden uitgedragen en dat de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid hoog in de organisatie belegd wordt.
2. *Verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie:* om duurzame resultaten te bereiken, zullen diversiteit en diversiteitsmaatregelen een plaats moeten krijgen in de reguliere strategische en HR-beleidslijnen en geïmplementeerd moeten worden in de lijnorganisatie. Op die manier wordt voorkomen dat diversiteitsbeleid en -maatregelen afhankelijk zijn van enkele specifieke betrokken personen.
3. *Kennis en inzicht over de eigen organisatiecultuur:* het is van belang kennis en inzicht te vergroten bij managers en leidinggevenden over kenmerken van de eigen organisatiecultuur en hoe deze cultuur door medewerkers verschillend kan worden beleefd.

Bij commitment van de top kunnen ook de individuele acties worden genoemd. Het bevorderen van diversiteit is een kwestie van gewoon benoemen om ervoor te zorgen dat er meer vrouwen in de RvB's en RvC's komen.
Door steun te bieden en individuele actie te ondernemen ('ga je zelf omhoog, neem iemand dan mee') kan men zelf een bijdrage leveren en zorgen voor verandering. Sponsoring en mentoring zijn effectieve instrumenten voor talentontwikkeling.

De raad wijst ook op de al langer bestaande rol van medezeggenschapsorganen met betrekking tot het bevorderen van diversiteit in de onderneming en in de top. Zo kent artikel 28 lid 3 WOR de ondernemingsraad (OR) een rol toe in het tegengaan van discriminatie in het algemeen en het bevorderen van gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede van het inschakelen van minderheden. Ook heeft de OR adviesrecht bij de benoeming van bestuurders, het recht van voordracht voor commissarissen voor de RvC en in bepaalde gevallen spreekrecht in de Algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).

Daarnaast worden in de literatuur verschillende gebieden of domeinen onderscheiden voor diversiteitsbeleid binnen arbeidsorganisaties: leiderschap, strategie & management, personeel & HR-management, communicatie, kennis & vaardig-heden en cultuur & organisatieklimaat. De raad constateert dat maatregelen op de verschillende domeinen nauw met elkaar samenhangen en dat de aanpak een zaak is voor de langere termijn. Een wondermiddel bestaat niet.

Om meerwaarde van diversiteit binnen arbeidsorganisaties te benutten en duurzame resultaten te behouden, komt in de literatuur een aantal algemene principes

voor effectief diversiteitsbeleid naar voren. De principes gelden zowel voor de ontwikkeling van beleid gericht op genderdiversiteit als voor culturele diversiteit:[9]

1. Formuleer een visie en bepaal waarom diversiteit van waarde is voor de organisatie (de business case voor diversiteit).
2. Formuleer (SMART-) doelstellingen.
3. Zorg voor draagvlak.
4. Zet effectieve activiteiten, maatregelen en instrumenten in om diversiteitsdoelstellingen te kunnen realiseren.
5. Leiderschap is cruciaal.
6. Schep een inclusieve organisatiestructuur en een inclusief organisatieklimaat.
7. Monitor en evalueer de resultaten.
8. Communiceer intern en extern over diversiteit.
9. Vergroot kennis en vaardigheden over diversiteit.
10. Monitor en evalueer voortgang en resultaten.

De raad is van mening dat maatregelen nodig zijn op verschillende domeinen. Mogelijke richtlijnen ('guidelines') zijn[10]:

*Leiderschap: d*e manier waarop leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten. De mate waarin de top van de onderneming diversiteit serieus neemt en de manier waarop de top actief het belang van diversiteit en diversiteitsbeleid uitdraagt, de uitvoering ervan stimuleert en toeziet op het bereiken van de gewenste resultaten.

- Formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit voor de onderneming.
- Beleg de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid bij de top, binnen de raad van bestuur.
- Stel mensen en middelen beschikbaar.
- Stuur op resultaten.
- Neem diversiteit expliciet op in een profielschets voor de RvB en RvC.

9 Zie onder andere Van Beek, A. & Van Doorne-Huiskes , A. (2011) Diversiteit en kwaliteit: een uitdagende relatie. *Tijdschrift voor HRM,* 4 (2), pp. 6-29; Henderikse, W. [et al.] (2007) *Diversiteit geïnventariseerd;* Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid. Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428; Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden culturele diversiteit en 'good principles' toegepast in de praktijk;* Bardach, E. (2000) *A practical guide for policy analysis. The eightfold path to more effective problem solving.*

10 Van den Brink, M. [et al.] (2016) *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen. Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van rvb's en rvc's in het Nederlandse bedrijfsleven;* Henderikse, W., Van Doorne-Huiskes, A. & Van der Valk, S. (2004) *Sleutels tot succes;* Ministerie van OCW, VNO-NCW, Top Vrouwen: Boardroom Empowerment. (2017) *Handreikingen voor bedrijven: 30% vrouwen: wat betekent het wettelijk streefcijfer voor úw onderneming?*

Strategie en management: de manier waarop de visies en ambities van de onderneming vertaald worden naar concrete doelstellingen, beleid en maatregelen en de mate waarin deze worden geïmplementeerd in de lijnorganisatie.

- Zorg voor verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie. Wanneer commitment en extra inspanningen afhankelijk zijn van één persoon kan dat een groot risico vormen voor de continuïteit. Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en verankering in beleid en reglementen dragen bij aan de continuïteit.
- Formuleer concreet beleid en specifieke (SMART-) doelstellingen op verschillende niveaus in de organisatie. Formuleer targets voor werving, instroom en doorstroom, formuleer targets voor opleidings- en MD-trajecten en formuleer targets voor de longlist en shortlist bij benoemingen.
- Beleg verantwoordelijkheid voor diversiteit en het behalen van diversiteitsdoelstellingen bij leidinggevenden.
- Meten en weten. Om goed beleid te kunnen voeren voor meer genderdiversiteit of culturele diversiteit in hogere functies is zicht nodig op de feiten, op kengetallen. Breng diversiteit in het totale personeelsbestand, inclusief de top, periodiek in kaart, naar functie en afdeling. Maak duidelijk waar diversiteit is en waar niet. Bij welke functies en salarisschalen stagneert de doorstroom van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond? Hoeveel stromen in en uit? Verzamel verhalen van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond om zicht te krijgen op belemmeringen en successen en inzicht te krijgen in de onderliggende mechanismen. Monitor de voortgang, rapporteer daarover aan de top, evalueer, bespreek en beoordeel de resultaten. Stel op basis van de uitkomsten concrete verbeteracties op.
- Zorg voor zicht op kwaliteiten. Maak kwaliteiten van medewerkers zichtbaar, zorg ervoor dat in projecten de bijdragen en prestaties van ieder zichtbaar worden. Let op interne en externe communicatie over prestaties, zowel in inhoud als in taalgebruik.

*Personeel en HR-management: d*e mate waarin organisaties HR-instrumenten en HR-activiteiten inzetten om diversiteitsdoelstellingen te bereiken en gelijke kansen te bevorderen. Het gaat hierbij onder andere om het tegengaan van stereotypering en discriminatie in werving en selectieprocedures, om opleiding en loopbaanontwikkeling en om het verbeteren van de balans tussen werk en privé.

a. Voorkom denken in stereotypen bij werving, selectie en beoordeling.
   - Zorg voor een zorgvuldige inrichting van wervingsprocedures. Stem vacatureteksten af op een brede doelgroep. Screen vacatureteksten en profielen op wensen en verwachtingen van kandidaten uit verschillende groepen. Let daarbij zowel op de inhoud van de functie als op het taalgebruik. Voorkom

stereotypering in competentieprofielen en zorg dat competentieprofielen een bredere groep kandidaten aanspreken, bijvoorbeeld door naast individuele excellentie ook aandacht te hebben voor teamwerk. Neem in competentieprofielen ook competenties op die belangrijk zijn voor het creëren en aansturen van inclusieve arbeidsorganisaties, zoals interculturele competenties of culturele veerkracht. Zorg voor een wervingsproces waarbij meerdere betrokkenen voor checks en balances zorgen.

- Zorg voor een zorgvuldige inrichting van selectieprocedures. Professionele, transparante procedures bevorderen objectiviteit. Expliciete beoordelingen aan de hand van vooraf bepaalde criteria verkleinen de kans dat stereotypen en vooroordelen een besluit beïnvloeden. Leg functie-eisen, kandidatenprofielen en beoordelingscriteria vast en hanteer deze bij werving-, selectie- en beoordelingsprocedures. Zorg voor een divers samengestelde selectiecommissie en leg de werkwijze van de selectiecommissie vast. Zorg dat leden van de selectiecommissies en searchbureaus overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van meer diversiteit in de organisatie en in top van het bedrijf.
- Overweeg een externe ‘auditor’ bij selectiecommissies, een ‘critical friend’ die toezicht houdt op het naleven en daadwerkelijk hanteren van de vooraf opgestelde beoordelingscriteria en procedures.
- Verbreed de kandidatenpool. Rekruteer via kanalen buiten de eigen kring. Maak vacatures openbaar en gebruik verschillende kanalen. Zoek in verschillende soorten netwerken en in bestaande ‘pools of talent’, zoals de database Topvrouwen.nl met ‘board ready vrouwen’. Benader vrouwen en mensen met een migratieachtergrond actief en nodig ze expliciet uit te solliciteren.
- Soms kost het meer moeite om vrouwelijke kandidaten en kandidaten met een niet-westerse migratieachtergrond te vinden. Schenk extra aandacht aan het zoeken van gekwalificeerde vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de werving.
- Zoek naar complementariteit. Een focus op complementariteit biedt meer ruimte voor diversiteit dan een generiek profiel. Stel aanvullende kwaliteiten centraal in plaats van dezelfde competenties en ervaring. Dat opent mogelijkheden voor kandidaten uit andere sectoren, met andere ervaring en andere kwaliteiten. Bestuurlijke ervaring hoeft geen breekpunt te zijn.
- Geef searchbureaus een gerichte opdracht met een diverse kandidatenlijst te komen met voldoende gekwalificeerde vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Vraag bureaus naar referenties. Maak afspraken over het resultaat.

b. Opleiding en loopbaanontwikkeling.
   - Organiseer sociale steun: sponsoring, mentoring.

c. Balans tussen werk en privé.
   - Daarbij dient de aandacht uit te gaan naar zowel mannen als vrouwen; als mannen meer worden ondersteund bij het combineren van werken en zorgen, bijvoorbeeld door flexibele arbeidstijden of de mogelijkheid om verlof op te nemen, krijgen de partners van deze mannen meer ruimte.
   - Oriëntatie op deeltijdwensen. Ga het gesprek aan met de medewerker over de deeltijdwens: wat is de reden dat medewerkers in deeltijd willen werken, is deeltijd de juiste oplossing of zijn er alternatieve oplossingen, is het mogelijk de deeltijdwens in eerste instantie voor een tijdelijke periode af te spreken en/of voor minder uren? Wat zijn de consequenties van deeltijdwerk voor de functie? Welke oplossingen zijn mogelijk voor de inhoud van de functie, hoe werkt dat in de praktijk?
   - Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de mogelijkheid van duobanen in lagere managementfuncties.

Communicatie: de mate waarin bedrijven actief en expliciet communiceren, zowel intern als extern, over diversiteit.

- Communiceer in- en extern over de resultaten (van diversiteitsbeleid).
- Communiceer intern en extern actief over diversiteit, over de visie van de organisatie op diversiteit, de redenen waarom de organisatie diversiteit wil bevorderen, welke diversiteitsdoelstellingen de organisatie nastreeft en welke maatregelen daarvoor worden ingezet.
- Communiceer intern feiten over vacatures, aanstellingen en promoties.
- Zorg dat vrouwen en mensen met een migratieachtergrond terug te vinden zijn in woord en beeld.

Kennis en vaardigheden: de mate waarin bedrijven, leidinggevenden en medewerkers weten welke mechanismen diversiteit belemmeren en bevorderen en inzicht hebben in welke interventies effectief zijn voor wie onder welke voorwaarden. Leidinggevenden en medewerkers zijn zich bewust van impliciete vooroordelen.

- Zorg dat in de organisatie kennis aanwezig is over effectieve aanpakken om diversiteit te bevorderen, maar ook over onbedoelde negatieve effecten van interventies en mogelijke valkuilen. Maak gebruik van verhalen van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond om inzicht te krijgen in hun worstelingen en hun successen en om de onderliggende mechanismen van in- en uitsluiting bloot te leggen.

Inclusieve organisatiecultuur: in een inclusieve organisatiecultuur wordt diversiteit geaccepteerd en gewaardeerd door de organisatie, door leidinggevenden en medewerkers. Diversiteit 'leeft' binnen de organisatie.

- Zorg voor zicht en grip op de cultuur van de organisatie. Erken dat de heersende cultuur belemmerend kan werken voor bijvoorbeeld vrouwen of mensen met een migratieachtergrond. Maak de bestaande cultuur zichtbaar. Onderzoek of bepaalde aspecten van de cultuur de inclusie belemmeren, doorstroom belemmeren en/of uitstroom tot gevolg hebben. Geef cultuurverandering vorm en zet daarbij effectieve instrumenten in, zoals trainingen, regels, afspraken, coaching en mentoring, begeleiding door externen.

Daarnaast wijst de raad op de rol van de ondernemingsraad. Organisaties kunnen input ophalen vanuit de medewerkers en draagvlak creëren via de ondernemingsraad die een stimulerende taak heeft in het bevorderen van diversiteit.

- Agendeer het bevorderen van gelijke behandeling van mannen en vrouwen alsmede van het inschakelen van minderheden en het tegengaan van discriminatie in het algemeen als *gezamenlijke* opgave van de ondernemer en de ondernemingsraad en stimuleer de OR daaraan een substantiële bijdrage te leveren. De WOR legt op de OR expliciet een 'stimulerende taak' op op dit gebied (artikel 28 lid 3 WOR). Ondernemer en OR kunnen ook afspraken maken over het samen optrekken bij dit thema, al dan niet in de vorm van een ondernemingsovereenkomst.[11]
- Schep een klimaat waarin de OR zijn stimulerende taak metterdaad kan uitoefenen. De OR kan deze taak onder meer uitoefenen via zijn recht het thema diversiteit te agenderen[12] en via zijn instemmingsrecht op sociaal beleid[13] (denk bijvoorbeeld aan beleid inzake aanstelling, ontslag, bevordering, personeelsopleidingen, personeelsbeoordeling).
- Stimuleer een diverse samenstelling van de OR zelf.
- Geef de OR zijn adviesrecht bij de benoeming van bestuurders.
- Het voorstel voor de benoeming van een nieuwe bestuurder[14] moet samen met het standpunt van de OR worden gestuurd naar de algemene vergadering van aandeelhouders. Bij nv's heeft de voorzitter van de OR spreekrecht op de AVA en kan zo het standpunt van de OR toelichten.
- Laat de OR gebruik maken van zijn bevoegdheid een commissaris voor te dragen voor de RvC.

11 Artikel 32 WOR.
12 Artikel 23 WOR.
13 Artikel 27 WOR.
14 Artikel 30 WOR en artikel 2:134a BW.

- De OR mag dat doen voor een derde van het aantal leden van de RvC. De voordracht mag in beginsel niet geweigerd worden door de RvC.
- Stimuleer samenwerking tussen de or en medewerkersnetwerken. Grote bedrijven hebben vaak meer dan één medewerkersnetwerk, een platform voor medewerkers die zich verenigen vanuit een specifiek gemeenschappelijke kenmerk, waaronder gender- en culturele achtergrond. Een dergelijk netwerk is bij uitstek een middel om diversiteit en inclusie te bevorderen, concluderen Catalyst en het gezaghebbende Amerikaanse Diversity Inc. Het bijzondere aan medewerkersnetwerken is dat de personeelsleden zich, ongeacht afdeling of niveau, focussen op een dimensie van diversiteit binnen het bedrijf. De medewerkersnetwerken kunnen voor de or als klankbordgroep fungeren of een kwaliteitszetel binnen de or innemen.[15]

3.1.4 Specifieke maatregelen gericht op genderdiversiteit in de top[16]

Naast de algemene maatregelen op de hiervoor beschreven terreinen en de aanbevelingen voor de invulling van het diversiteitsbeleid van bedrijven, pleit de raad ook voor specifieke maatregelen gericht op het bevorderen van diversiteit en inclusie in de top van het bedrijfsleven. De maatregelen voor de top hebben vooral tot doel om de doorstroom van vrouwen te bevorderen en het *tempo* van de groei van het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven te versnellen. Zij hebben niet zozeer effect op het aandeel van vrouwen in de arbeidsorganisatie of op de algemene positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Daarvoor is breder beleid noodzakelijk. Het uiteindelijke doel van het voorgestane beleid is een evenredige deelname van mannen en vrouwen in de samenleving (50-50 verdeling en in de top van het bedrijfsleven).

Vooral bedrijven die tot op heden weinig tot geen vrouwen hebben benoemd in de RvB en RvC moeten worden aangespoord. Nog slechts een kleine groep bedrijven heeft het wettelijke streefcijfer van 30 procent m/v gerealiseerd. Van de 88 Nederlandse nv's die genoteerd zijn aan de Euronext Amsterdam, voldeden in 2018 6 bedrijven aan het wettelijke streefcijfer voor RvB én RvC.
Eenzelfde beeld komt naar voren uit de cijfers van de Bedrijvenmonitor: de voortgang komt voor rekening van een kleine groep koplopers. Voor de RvB gaat het jaarlijks om minder dan 10 procent van de 'grote' vennootschappen die vallen onder de

15 Diversiteit in Bedrijf (2018) *Een motor voor verandering, kennisdocument medewerkersnetwerken.*
16 Deze paragraaf is gebaseerd op hoofdstuk 9 in deel II van het advies. In dat hoofdstuk zijn op basis van een internationale vergelijking de denkrichtingen voor het specifieke beleid gericht op bevordering van genderdiversiteit in de top beschreven en gewogen.

wettelijke streefcijferbepaling (dat zijn ongeveer 5000 grote vennootschappen[17]) die voortgang boeken, voor de RvC om minder dan 15 procent. Dat is al zo sinds het wettelijk streefcijfer in 2013 van kracht werd. Het aantal bedrijven dat het streefcijfer heeft gerealiseerd in beide bestuurslagen, was 8,3 procent. Een grote groep bedrijven blijft dus achter: eind 2018 had 67 procent nog geen enkele vrouw in de RvB, de helft had (ook) geen vrouw in de RvC.[18] De Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht wijst erop dat de overgrote meerderheid van de bedrijven niet beweegt om het streefcijfer te realiseren en de commissie constateert dat wanneer deze groep niet in beweging komt, de voortgang zal stagneren zodra de koplopers het streefcijfer hebben gerealiseerd.

De bestaande wettelijke streefcijferbepaling voor een evenwichtige verdeling van de zetels in het bestuur en de RvC tussen mannen en vrouwen, eindigt per 1 januari 2020.[19] Daarom maakt het kabinet in 2019 opnieuw de balans op; wordt het streefcijfer voortgezet, aangepast of komt het te vervallen?
Volgens de raad is het tot nu toe gevoerde beleid onvoldoende effectief. Het 'pas-toe-of-leg-uit'-principe werkt niet goed en de wettelijke streefcijferbepaling wordt slechts beperkt nageleefd. Daarbij moet worden bedacht dat de groep van ongeveer 5000 grote vennootschappen zeer heterogeen is (onder andere verschillende sectoren; sectoren met relatief veel mannen en relatief veel vrouwen, een deel familiebedrijven, omvang en aantallen werknemers). In de Bedrijvenmonitor worden verschillende redenen genoemd waarom vennootschappen naar eigen zeggen geen evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de RvB en RvC. Zo gaf een deel bijvoorbeeld aan dat de RvB slechts uit één persoon bestond en het dus niet mogelijk was om de zetels evenwichtig te verdelen. Anderen wezen erop dat er onvoldoende nieuwe benoemingen zijn geweest en dat men in de eerste plaats wil 'kiezen voor kwaliteit' en daarbij niet let op de m/v-verdeling van de zetels.[20] De beperkte

17 Om preciezer te zijn; in de databank Orbis waren eind 2018 4.725 Nederlandse bedrijven geregistreerd die aan de criteria voor grote vennootschappen voldoen en daarmee onder het wettelijk streefcijfer vallen.
18 Pouwels, B., [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*.
19 Sinds 1 januari 2013 is in het Burgerlijk Wetboek een streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van zetels van het bestuur en de raad van commissarissen opgenomen (artikel 2:166 en 2:276 BW). De voorschriften over het streefcijfer zijn opgenomen in de Wet bestuur en toezicht (Wet van 6 juni 2011 tot wijziging van het Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van de regels over bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen, Stb. 2011, 275). Op basis van een horizonbepaling in de Wet bestuur en toezicht zijn deze regels per 1 januari 2016 komen te vervallen. Om bedrijven meer tijd te geven het streefcijfer te realiseren is het streefcijfer opnieuw ingevoerd (op grond van de Wet van 10 februari 2017 houdende wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek in verband met het voortzetten van het streefcijfer voor een evenwichtige verdeling van de zetels van het bestuur en de raad van commissarissen van grote naamloze en besloten vennootschappen, Stb. 2017, 68) voor de periode tot 1 januari 2020. De Minister van OCW stelt vast dat deze verlenging nog niet tot het gewenste resultaat heeft geleid. Uit het onderzoek van de Commissie Monitoring Streefcijfer blijkt dat indien de huidige voortgang zich in hetzelfde tempo voortzet, dit onvoldoende is om in 2020 het streefcijfer van 30 procent vrouwen en mannen te kunnen bereiken. Er is meer tempo nodig (zie Kamerbrief Minister OCW, 6 maart 2018, Vrouwen en leidinggevende posities).
20 Pouwels,B., [et al.] (2019) *Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*.

naleving lijkt er op te wijzen dat veel bedrijven zich ook nog onvoldoende bewust zijn van het ruimere potentieel dat beschikbaar is en van de kansen die dat biedt.

De raad bepleit daarom een meer activerende en effectieve aanpak die beter rekening houdt met verschillen tussen bedrijven en die de betrokkenheid van de bedrijven en 'het eigenaarschap' om diversiteit te bevorderen en een inclusieve cultuur te realiseren, versterkt. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat het brede karakter van de bestaande regeling (geldend voor de circa 5000 grote vennootschappen[21], voor zowel RvC als RvB) behouden blijft en dat de grote vennootschappen zelf aan de slag moeten met het realiseren van een effectief en succesvol diversiteits- en inclusiebeleid.[22] Zij zullen daarbij worden ondersteund door een passende infrastructuur. Tegelijkertijd is het volgens de raad nodig om te zorgen voor versnelling. Voor de beursgenoteerde bedrijven wordt daarom gepleit voor een ingroei-quotum. Het doel is daarbij te komen tot een evenredige vertegenwoordiging van m/v (een 50-50 verdeling).

De raad pleit voor een gedifferentieerde aanpak en stelt een tweetal specifiek op de top gerichte maatregelen voor (zie tabel 3.1 op pagina 52 voor samenvattende tabel).
Het *eerste onderdeel* betreft een maatregel voor beursgenoteerde bedrijven.[23] De raad bepleit voor deze bedrijven voor de RvC een 'ingroei-quotum' van 30 procent m/v in te voeren.[24] Dit is een groep bedrijven die door hun bedrijfsomvang zonder meer in staat mag worden geacht in de komende tijd werk te maken van een meer gelijk-

21 Aangesloten wordt bij de definiëring van de 'grote' vennootschappen in de huidige streefcijferbepaling. De streefcijferbepaling geldt voor naamloze en besloten vennootschappen die volgens het jaarrekeningrecht een "grote rechtspersoon" zijn. Dit is het geval als een vennootschap op twee achtereenvolgende balansdata voldoet aan twee van de volgende drie criteria: de waarde van de activa bedraagt meer dan €20 miljoen; de netto-omzet is meer dan €40 miljoen en het gemiddeld aantal werknemers is 250 of meer. In het vervolg van de tekst wordt gesproken over bedrijven.

22 Voor het ontwikkelen van dit voorstel is mede gebruik gemaakt van de reactie opgesteld door de UU en de NVR op 20 maart 2019. Wij danken hen voor hun input en bijdrage.

23 Voor de definitie van een beursgenoteerd bedrijf wordt verwezen naar de reikwijdte van de CGC. De Code is van toepassing op: i. alle vennootschappen met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen of certificaten van aandelen zijn toegelaten tot de handel op een gereglementeerde markt of een daarmee vergelijkbaar systeem; en ii. alle grote vennootschappen met statutaire zetel in Nederland (> € 500 miljoen balanswaarde) waarvan de aandelen of certificaten zijn toegelaten tot de handel op een multilaterale handelsfaciliteit of een daarmee vergelijkbaar systeem.

24 De Female Board Index (FBI) van Mijntje Lückerath-Rovers rapporteert over de beursgenoteerde ondernemingen (FBI 2018, n=90, FBI 2019 n=88). Deze cijfers laten zien dat de percentages vrouwelijke bestuurders en commissarissen beide exact gelijk zijn gebleven in FBI 2017 en FBI 2018, respectievelijk 6 procent en 25 procent. Vijf bedrijven voldoen in 2018 aan het Nederlandse streefgetal (30 procent) voor RvB én RvC; 30 bedrijven voldoen aan deze norm voor de RvC, 9 bedrijven aan de norm voor de RvB. De nieuwe cijfers (FBI 2019) laten een stijging zien; de percentages vrouwelijke bestuurders en commissarissen bedragen respectievelijk 8,5 procent en 26,8 procent. Zes bedrijven voldoen nu aan het Nederlandse streefgetal van 30 procent voor RvC en RvB. 30 bedrijven voldoen aan de norm voor de RvC, 15 bedrijven aan de norm in de RvB. Ondanks de stijging blijft het dus nog steeds ver achter bij het wettelijk streefcijfer van 30 procent. Bovendien heeft nog steeds een grote meerderheid van de Nederlandse beursondernemingen geen enkele vrouw in de raad van bestuur: 71 van de 88.

waardige m/v-verhouding in de RvC. Bovendien is het ook een goed af te bakenen groep bedrijven en tegen de achtergrond van het belang van goed bestuur zijn deze bedrijven al aan nadere regels gebonden en geldt voor hen de Corporate Governance Code met daarin opgenomen bepalingen over diversiteit.[25]
Het ingroei-quotum houdt in dat er een sanctie plaatsvindt op het moment dat een benoeming niet bijdraagt aan een vertegenwoordiging van ten minste 30 procent m/v plaatsvindt. Deze sanctiebepaling geldt voor nieuwe benoemingen in de RvC van de Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. Gezien de ervaringen in andere landen met vergelijkbare maatregelen, verwacht de raad dat dit een effectief instrument zal zijn.
De raad acht verder van belang dat mag worden verwacht dat een meer divers samengestelde RvC een positieve doorwerking zal hebben naar de samenstelling van de RvB. De RvC is immers bevoegd ofwel tot benoeming van RvB-leden (bij structuurvennootschap) ofwel tot het doen van een voordracht. Evenals bij de nu geldende wettelijke streefcijferbepaling, kan een voorkeursbeleid van bedrijven nodig zijn.[26]

Met betrekking tot de keuze voor een sanctie stelt de raad voor nietigheid van een benoeming die niet bijdraagt aan een verdeling van zetels van ten minste 30 procent m/v (aangeduid als de 'lege stoel'). Nederland sluit hiermee aan bij het systeem in de omringende landen, waaronder Duitsland.[27] Voor de Nederlandse situatie zou de invoering van een nietigheidssanctie betekenen dat de beursgenoteerde bedrijven vanaf 2020 bij elke nieuwe benoeming van een RvC-lid rekening dienen te houden met de evenwichtige m/v-verdeling van de zetels volgens het ingroei-quotum.
Wanneer de m/v-verdeling van de zetels met een nieuwe benoeming niet evenwichtiger wordt, wordt de nieuwe benoeming nietig verklaard en blijft de vacature open.

25 Voor ondernemingen met een one tier bestuursstructuur geldt het ingroeiquotum voor niet-uitvoerende bestuurders.
26 Zie bijvoorbeeld: Boschma, H.E. [et al.] (2007) *Evaluatie Wet bestuur en toezicht,* pp. 422 e.v. Daarin wordt o.a. verwezen naar de lijn die het College voor de Rechten van de Mens volgt m.b.t. voorkeursbeleid. Volgens deze lijn is voorkeursbeleid toegestaan als aan de volgende voorwaarden is voldaan: achterstandsvereiste, zorgvuldigheidsvereiste, proportionaliteitsvereiste en kenbaarheidsvereiste. Verder wordt hier melding gemaakt van de Europeesrechtelijke dimensie en de jurisprudentie van het HvJEU over een te voeren voorkeursbeleid (Zie hierover bv. Boschma, H.E. [et al.] *Evaluatie Wet bestuur en toezicht,* p. 483).
27 In de evaluatie van de Wet bestuur en toezicht wordt ingegaan op de nietigheidssanctie in een aantal EU-lidstaten met bindende quotaregelingen. De onderzoekers constateren dat er aan de nietigheidssanctie haken en ogen zitten maar dat een dergelijke regeling effectief is voor zover deze geldt voor beursgenoteerde vennootschappen. Bovendien geniet een nietigheidssanctie de voorkeur boven een boetesanctie - naar Frans voorbeeld - aangezien daarbij het risico bestaat dat de quotumregeling wordt afgekocht en er in de praktijk niets verandert aan de genderbalans. In de uitwerking zijn de nietigheidssancties wel verschillend in de diverse landen. De onderzoekers doen geen uitspraak over de wenselijkheid van een bindend quotum voor Nederland. Zie: Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 543 en 576-577.

Uit de internationale studies blijkt dat een dergelijke sanctie effectief kan worden genoemd, in die zin dat het een versnelling aanbrengt in het aantal benoemingen van vrouwen in de top. De preventieve werking die uitgaat van een dergelijke 'stok' zorgt in de praktijk voor naleving (vergelijk de werking van de zogeheten limiteringsregeling die een nietigheidssanctie kent en die goed wordt nageleefd[28]).
De tweede maatregel richt zich op de brede groep van ongeveer 5000 bedrijven.[29] Ook voor deze bedrijven vindt de raad het wenselijk dat toegewerkt wordt naar een evenredige m/v-verdeling. Zij worden verplicht zelf op maat gemaakte en ambitieuze streefcijfers voor hun RvB, RvC[30] en subtop op te stellen. Zij stellen zelf een na te streven percentage vast op basis van hun eigen ambitieuze doelstellingen. Op deze wijze wordt recht gedaan aan de verschillen tussen bedrijven en wordt ruimte geboden voor maatwerk. De doelstellingen zijn echter niet vrijblijvend. Een passend en ambitieus streefcijfer betekent dat bij vacatures in een RvB en een RvC zonder vrouwen in principe ten minste een vrouw wordt benoemd. Bovendien dient het streefcijfer progressief te zijn (en streefcijfers mogen niet naar beneden worden bijgesteld). Wordt hiervan afgeweken dan zal dit moeten worden gemotiveerd en hierover ook verantwoording moeten worden afgelegd, hetgeen door de raad als een belangrijk onderdeel van de transparantieverplichting wordt gezien. Ook stellen bedrijven een plan op hoe dit streefcijfer te realiseren valt. Hiervan wordt ook verslag gedaan. De raad acht het zeer wenselijk dat bedrijven zich aansluiten bij een charter of andere vorm van infrastructuur zodat gerapporteerd wordt.

Daarnaast stelt de raad voor het toepassingsgebied van deze maatregel uit te breiden tot bepaalde senior managementfuncties, dit in navolging van Duitsland waar het zelf te formuleren streefcijfer ook geldt voor de twee managementlagen onder de top.[31] Bij de uitwerking moeten de grote vennootschappen de vrijheid hebben om zelf te kunnen bepalen hoe zij de subtop definiëren, wat de subtop is, met daarbij aandacht voor de administratieve belasting. De formulering van targets voor de

28 Sinds de inwerkingtreding van de Wet bestuur en toezicht geldt er een maximumaantal van vijf door één persoon uit te oefenen toezichtfuncties. Een voorzitterschap van een toezichthoudend orgaan telt hierbij dubbel. Voor bestuurders geldt een maximumaantal van twee toezichtfuncties. Verder kan iemand die voorzitter van een toezichthoudend orgaan is niet tot bestuurder worden benoemd. Schending van de limiteringsregeling leidt tot nietigheid van de benoeming; dit heeft echter geen gevolgen voor de rechtsgeldigheid van de besluitvorming waaraan deze persoon deelneemt. Het toepassingsgebied van de limiteringsregeling is beperkt tot grote nv's, bv's en commerciële/semipublieke stichtingen. Bij de evaluatie van de Wet bestuur en Toezicht zijn de onderzoekers, gelet op de resultaten van de kwantitatieve en de kwalitatieve analyse van de effecten van de limiteringsregeling, tot de conclusie gekomen dat de limiteringsregeling algemeen geaccepteerd lijkt te zijn. Niettemin concluderen de onderzoekers ook dat de naleving van de limiteringsregeling niet zonder meer op het conto van de nietigheidssanctie kan worden geschreven. Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht*, p. 303, 365 en 545.
29 Zie voor definiëring van de grote vennootschappen voetnoot 21.
30 Met uitzondering van de beursgenoteerde bedrijven die vallen onder het ingroei-quotum.
31 In lijn daarmee is ook in het onderzoek *Doorstroming van vrouwen naar subtop* van Panteia/La Red de aanbeveling gedaan om het streefcijfer uit de wet te verbreden naar de subtop opdat bedrijven worden aangemoedigd man-vrouw-data te verzamelen en bij te houden.

subtop acht de raad van belang voor het vergroten van de 'kweekvijver' voor de top. In Nederland gaat de verplichting gelden voor een veel grotere groep bedrijven dan in Duitsland.

Met deze *tweede* maatregel bevorderen we voor de grote vennootschappen het eigenaarschap voor diversiteitsbeleid. Het is ambitieus, omdat de eigen doelstelling hoger moet zijn dan de bestaande samenstelling en van bedrijven en instellingen wordt gevraagd een plan te maken en dit te communiceren naar de 'buitenwereld'. Het is een bredere aanpak dan de huidige aanpak omdat het ook de 'pijplijn' naar de top bevat. Bij dit alles dient voor ogen te worden gehouden dat het uiteindelijke doel een evenredige vertegenwoordiging van m/v ook in de top van het bedrijfsleven is.

Om de vennootschappen te ondersteunen bij dit nieuwe beleid wordt de bestaande versnipperde infrastructuur vernieuwd tot een passende en ondersteunende infrastructuur die benut kan worden voor zowel genderdiversiteit als culturele diversiteit. Een dergelijke infrastructuur is een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen invoeren van bovenstaande maatregel. De raad vindt het dan ook van belang dat de verschillende partijen die op dit moment betrokken zijn daarvoor gaan samenwerken en de krachten bundelen. De infrastructuur biedt zowel ondersteuning bij het opzetten en uitwerken van de plannen als een adequaat monitoringssysteem waarmee de vennootschappen zich kunnen spiegelen aan anderen.

Voor de monitoring van de voortgang pleit de raad ervoor om aan te sluiten bij de aanpak zoals die nu ook wordt gehanteerd door bijvoorbeeld het Charter Talent naar de Top en Diversiteit in Bedrijf. In het Charter Talent naar de Top is bijvoorbeeld een richtlijn opgenomen om doelgericht te werken aan duurzame en effectieve resultaten. Aan de hand van zes criteria worden organisaties jaarlijks op de voortgang getoetst. In het monitoringsrapport zijn de (cijfermatige) ontwikkelingen en het benchmarkoverzicht opgenomen. Ook de charteraanpak van Diversiteit in Bedrijf evalueert het beleid van bedrijven aan de hand van rapportages, waarin succesvolle en minder succesvolle voorbeelden zijn opgenomen. De Bedrijvenmonitor kan bij de monitoring tevens een rol vervullen.

De raad zal in vervolg op dit advies het initiatief nemen om in overleg met betrokken partijen en betrokken ministeries tot een dergelijke ondersteunende infrastructuur te komen. Daarbij hoort ook dat ondernemingen via netwerkbijeenkomsten van elkaar kunnen leren en bedrijven voor eigen inzicht desgewenst benchmarks kunnen krijgen hoe ze zich verhouden tot vergelijkbare ondernemingen.

Belangrijk onderdeel van de wijze waarop bedrijven verantwoording over hun inspanningen moeten afleggen is tot slot de verplichting om jaarlijks te rapporteren over het zelf opgelegde streefcijfer, de m/v-samenstelling van de RvB, RvC en de subtop, over de maatregelen die zij nemen om de doelstelling te halen. Ook wanneer bedrijven de doelstelling niet hebben gerealiseerd, moeten ze uitleggen wat ze zullen ondernemen om de doelstelling in de toekomst te gaan halen. Deze informatie moet worden gepubliceerd, eenvoudig op te leveren zijn en gemakkelijk toegankelijk zijn De precieze vormgeving van de transparantieverplichting moet nog worden uitgewerkt – met aandacht voor de administratieve belasting. Daarbij kan worden betrokken dat bedrijven die zich hebben aangesloten bij de beoogde infrastructuur de transparantie al op een gepaste wijze hebben vormgegeven.

Naast de transparantieverplichting heeft de overheid de mogelijkheid 'naming-shaming' of 'naming-faming' te hanteren om bedrijven aan te sporen de door hen zelf gestelde verplichting serieus te nemen. Inmiddels heeft de minister deze laatste aanpak voor de top 200 bedrijven ingezet.[32]

De effectiviteit kan ook worden vergroot door de stimulerende rol van de OR in het bevorderen van gelijke behandeling van mannen en vrouwen, zijn adviesrecht bij de benoeming van bestuurders en het recht om een commissaris voor te dragen bij zogenaamde structuurvennootschappen (voordrachtscommissaris). De raad acht van belang dat de OR deze reeds bestaande bevoegdheden beter benut.[33]
In tabel 3.1 zijn de bovenstaande maatregelen samengevat.

32 Onder de bedrijven die eind 2017 zowel in de raad van bestuur als in de raad van commissarissen het percentage van 30 procent niet haalden, waren ING, KPN, Ahold Delhaize, Randstad en Aegon. Bedrijven die in de top helemaal geen vrouwen hadden, waren bijvoorbeeld VolkerWessels, Dura Vermeer en Koninklijke Ten Cate. In het onderzoek werd gekeken naar de jaarverslagen over 2017 van de bedrijven. Slechts dertien bedrijven haalden in 2017 het streefcijfer van 30 procent vrouwen in zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen. Aan de top van die lijst stonden de ANWB en de Nationale Goede Doelen Loterijen met 66,7 procent vrouwen in het bestuur en 50 procent in de raad van commissarissen. Verder voldeden bijvoorbeeld ook Wolters Kluwer, PostNL en de Nederlandse Spoorwegen aan het percentage. Zie Atria (2019) *Benchmark: man-vrouw verhoudingen in raden van bestuur en raden van commissarissen van de 200 grootste Nederlandse bedrijven die vallen onder de Wet bestuur en toezicht (Wbt).*

33 In de evaluatie van de Wet bestuur en toezicht wordt geadviseerd om de ondernemingsraad bij het toezicht op naleving een spreekrecht (recht om standpunt kenbaar te maken zodra onderwerp diversiteit op de agenda staat) in de algemene aandeelhoudersvergadering (AVA) te geven met betrekking tot man/vrouw-diversiteit. Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 531.

Tabel 3.1 **Samenvatting van de specifieke maatregelen gericht op bevordering van genderdiversiteit en het bereiken van een evenredige vertegenwoordiging m/v (50-50 verdeling)**

Maatregel	Reikwijdte en toepassingsgebied	Hoe
Invoeren ingroei-quotum door bij niet-naleving van het wettelijk streefcijfer van ten minste 30 procent een sanctie toe te passen	De sanctie bij het niet-halen van ten minste 30 procent m/v in de RvC; geldt voor Nederlandse beursgenoteerde bedrijven (aansluitend bij de definiëring van de Corporate Governance Code) Analoge regeling (semi)publieke sector	Sanctie: nietigheid benoeming ('lege stoel'). Bij een benoeming die niet bijdraagt aan een verdeling van zetels van ten minste 30% m/v wordt de benoeming nietig verklaard.
Wettelijke verplichting om zelf passende en ambitieuze streefcijfers op te stellen voor top en subtop bedrijfsleven + een plan waarin wordt aangegeven hoe naar verhoging van het aandeel vrouwen wordt toegewerkt en deelname aan de infrastructuur + een transparantieverplichting	Deze verplichting geldt voor RvB en RvC en subtop van alle 'grote'* vennootschappen (aansluitend bij de huidige streefcijferbepaling), m.u.v. van de RvC van de Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen Analoge regeling voor (semi)publieke sector De transparantieverplichting geldt voor RvB en RvC van alle 'grote'* vennootschappen	Vennootschappen formuleren passende en ambitieuze streefcijfers en stellen een plan op hoe zij deze gaan realiseren en motiveren indien zij hiervan afwijken. Ondersteuning wordt geboden door infrastructuur, waarin betrokken partijen samenwerken.

* 'grote' in de zin van de wettelijke streefcijferbepaling (groot ziet op de categorie als bedoeld in art 2:166 lid 2 BW)

Bovenstaand voorstel voor vervanging van de wettelijke streefcijferregeling zoals geformuleerd door de raad, sluit aan bij de vormgeving van de quota in andere landen. De 'hybride' aanpak waarbij een door bedrijven zelf te formuleren streefcijfer wordt gecombineerd met dwingende maatregelen sluit aan bij het Duitse model (zie kader).

Deze aanpassingen beogen een vliegwieleffect: beursgenoteerde bedrijven geven het voorbeeld en een meer evenredige vertegenwoordiging in de RvC's zal op den duur ook tot een meer evenredige vertegenwoordiging in de RvB's kunnen leiden. De grote vennootschappen zijn verplicht om zelf ambitieuze en passende streefcijfers te formuleren en plannen op te stellen. Daarbij worden ze ondersteund door een passende infrastructuur, waarin verschillende betrokken partijen gaan samenwerken.

Het doel is een evenredige verdeling van m/v in de top van het bedrijfsleven en de samenleving te realiseren.

Het Duitse model

In Duitsland wordt een 'hybride' aanpak gehanteerd. Zo geldt het 'flexibele' streefcijfer in Duitsland* voor de RvB van de grote beursgenoteerde bedrijven en voor de RvB én RvC van de 3500 kleinere grote bedrijven. Ook voor de hogere managementlagen (subtop) van beursgenoteerde ondernemingen gelden streefcijfers die door bedrijven zelf moeten worden vastgesteld. Daarnaast gelden bindende quota voor RvC's van de beursgenoteerde ondernemingen. Voor besturen moeten beursvennootschappen op grond van de streefcijferregeling zelf een na te streven percentage vaststellen. Dit door vennootschappen zelf vastgestelde streefcijfer geldt bovendien voor de twee hoogste managementlagen direct onder het bestuur. Bij het bepalen welke twee functies binnen die hoogste managementlagen vallen, hebben de bedrijven de nodige vrijheid. Met een dergelijke aanpak kan tegemoet worden gekomen aan de bezwaren van het bedrijfsleven tegen de inbreuk die sancties maken op de vrijheid van ondernemingen. Door ook de hoogste managementlagen onder het bestuur in een streefcijferregeling op te nemen, worden ondernemingen geprikkeld om ook in de 'kweekvijver' voor bestuursfuncties een m/v-diversiteitsbeleid te voeren.**

* Bij de Duitse streefcijferregeling valt op dat de vennootschappen niet alleen het streefcijfer, maar ook de termijn waarbinnen zij nastreven dit te bereiken zelf mogen vaststellen, met dien verstande dat de termijn niet langer mag zijn dan vijf jaar.

** Boschma, H.E. [et al.] (2017) *Evaluatie van de Wet bestuur en toezicht,* p. 537-538.

Maatregelen voor (semi)publieke sector

Naast bovengenoemde specifieke maatregelen voor het bedrijfsleven acht de raad het ook wenselijk dat er voor de publieke sector specifieke maatregelen worden getroffen. De overheid zou zelf het goede voorbeeld moeten geven; de voorgestelde maatregelen zouden dus ook moeten gaan gelden voor de (semi)publieke sector ('practice what you preach').

Uit het onderzoek verricht in het kader van de Bedrijvenmonitor 2017 blijkt dat 'grote' organisaties uit de publieke sector veel meer vrouwelijke bestuurders en toezichthouders hebben dan 'grote' vennootschappen. Eind 2016 is gemiddeld 30,1 procent van de bestuurders in de RvB van publieke organisaties een vrouw. In de Raad van Toezicht wordt gemiddeld 35,3 procent van de zetels door vrouwen ingevuld. Halverwege 2017 is het aandeel vrouwen verder toegenomen tot respectievelijk 30,8 procent en 36,4 procent. Gemiddeld hebben de 'grote' stichtingen voor hun raden van toezicht het streefcijfer dus ruim gehaald.

Hierbij moet echter worden bedacht dat het bij de gepresenteerde data om gemiddelden gaat. Net als bij de grote vennootschappen, is een kleine groep (8,4 procent) bedrijven verantwoordelijk voor de stijging in de RvB tussen 2015 en 2016. Bij deze organisaties steeg het percentage vrouwen in de RvB tussen 2015 en 2016 met gemiddeld 55,1 procentpunt. Zij hebben eind 2016 gemiddeld 65,6 procent vrouwen in de RvB. Bij verreweg het grootste deel van de bedrijven (85,3 procent) bleef het percentage vrouwen in de RvB tussen 2015 en 2016 gelijk en bij 6,3 procent daalde het aandeel vrouwelijke bestuurders.

De raad acht het dan ook van belang om, naar analogie van de voor het bedrijfsleven voorstelde maatregelen, ook dezelfde maatregelen in te voeren voor de (semi) publieke sector. Daartoe adviseert de raad nader uit te werken voor welke (semi) publieke sectoren en organisaties het ingroei-quotum kan gaan gelden en welke (semi)publieke organisaties worden verplicht zelf hun ambitieuze streefcijfer te moeten vaststellen.[34]

3.2 Oplossingsrichtingen voor culturele diversiteit

Voor het schetsen van de mogelijke oplossingsrichtingen voor het bevorderen van culturele diversiteit kan eenzelfde onderscheid worden gemaakt als bij genderdiversiteit. Vier clusters van thema's kunnen worden onderscheiden:

- Onderwijs en arbeidsmarktbeleid gericht op verbetering van de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.
- Maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van het combineren van werken, zorgen en leren.
- Beleid gericht op diversiteit en inclusie in arbeidsorganisaties.
- Specifieke maatregelen gericht op bevorderen diversiteit en inclusie in top arbeidsorganisaties.

Bij het bevorderen van culturele diversiteit is de laatste jaren de aandacht vooral uitgegaan naar het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid. Dit hangt samen met het verschil in arbeidsmarktpositie van mensen met en zonder een niet-westerse migratieachtergrond. Twee typen uitdagingen spelen op de arbeidsmarkt een rol: de zogenaamde pre-entry en post-entry uitdagingen ('binnenkomen, binnenblijven en doorstromen'). De mate waarin deze uitdagingen zich voordoen, verschilt binnen

34 Hierbij dient te worden aangetekend dat voor de Rijksoverheid al sinds 2012 een streefcijfer van 30 procent geldt voor het aandeel vrouwen in topfuncties (opgenomen in het regeerakkoord). Dat aandeel diende behaald te zijn in 2017. In 2015 realiseerde het Rijk het streefcijfer.

de groep personen met een niet-westerse migratieachtergrond. De groep is namelijk niet homogeen, er zijn aanzienlijke verschillen tussen hoog- en laagopgeleiden, mannen en vrouwen, de eerste en tweede generatie en tussen de verschillende herkomstgroepen.
Doel van het brede beleid (gericht op verbeteren van onderwijsuitkomsten en kansen op een baan) is vooral om de 'kweekvijver' voor de top te vergroten.

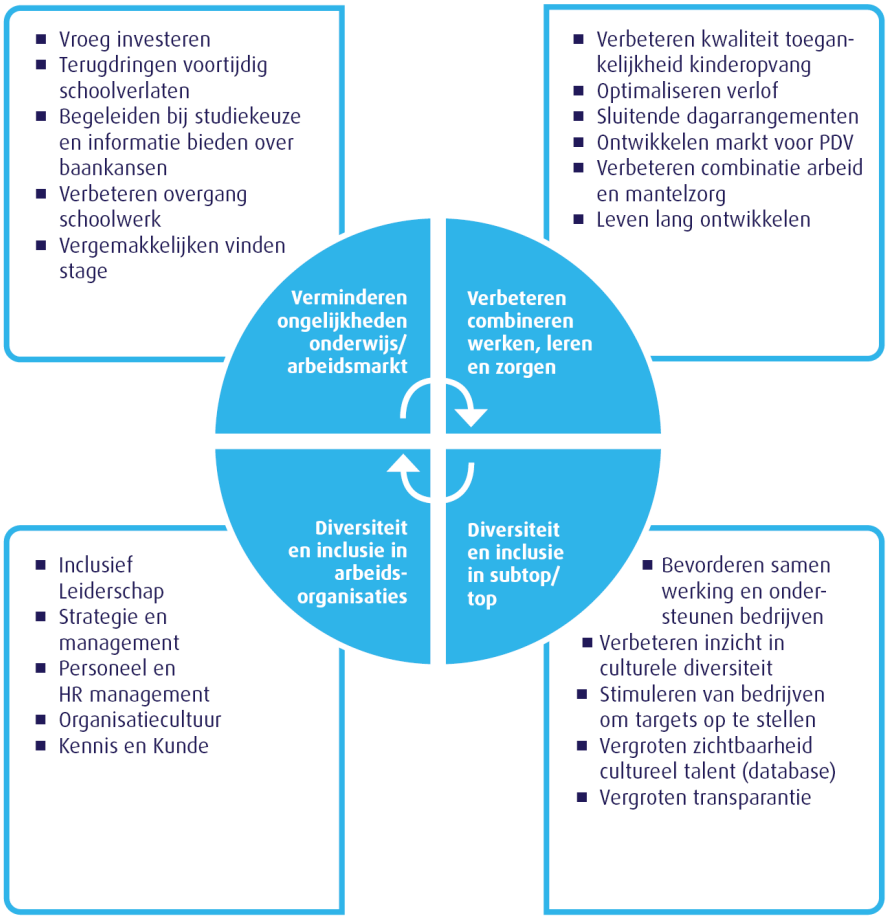
Voor personen met een niet-westerse migratieachtergrond blijkt niet alleen de toetreding tot de arbeidsmarktmarkt lastig te zijn, maar zijn er ook belemmeringen om door te groeien (door te stromen). Uit een internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat mensen met een niet-westerse migratieachtergrond, in Oostenrijk, België, Frankrijk, Duitsland en Nederland, te maken hebben met een zogeheten 'ethnic penalty'. Zij hebben niet alleen moeite om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt, maar wanneer zij eenmaal een baan hebben dan zijn er maar beperkte mogelijkheden om door te stromen en hogerop de beroepsladder te klimmen.[35]
Bij de uitdagingen die de doorstroom naar hogere niveaus belemmeren spelen de organisatiestructuur en cultuur, discriminatie, stereotypen, vooroordelen, ontbreken van netwerken en dergelijke een rol.

Bedrijven ontwikkelen daarvoor beleid en maatregelen, veelal ingebed in algemeen breed diversiteitsbeleid, dat zich ook richt op andere specifieke groepen zoals vrouwen, mensen die een beperking hebben of mensen met een andere seksuele 'gerichtheid' en/of genderidentiteit (LHBTI+). Dit beleid werpt vooral vruchten af als het uitgaat van een daadwerkelijke verandering van de organisatie en inclusiviteit centraal staat.

Er zijn geen specifieke overheidsmaatregelen die zijn gericht op doorstroom van personen met een migratieachtergrond naar de top.

35 Midtboen, A. H. (2015) Ethnic Penalties in Western Labour Markets: ethnic penalties in western labour markets: contributions, explanations and critiques. *Nordic Journal of Migration Research,* 5 (4), pp. 185-193; zie ook: Meng, C. [et al.] (2014) Van opleiding naar arbeidsmarkt. In: SCP, *Jaarrapport integratie 2013*: *Participatie van migranten op de arbeidsmarkt,* pp. 109-144.

Figuur 3.2 **Oplossingsrichtingen gericht op he bevorderen van culturele diversiteit en het streven naar een evenredige vertegenwoordiging van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond**



3.2.1 Onderwijs- en arbeidsmarktbeleid

Het onderwijs- en arbeidsmarktbeleid heeft invloed op de arbeidsmarktpositie van personen met een niet-westerse migratieachtergrond. Onderwijs is van groot belang voor de arbeidsmarktkansen. In dat licht vormen de steeds betere onderwijsprestaties van de groep met een migratieachtergrond een positieve ontwikkeling, maar zoals eerder aangeven vertalen de betere prestaties zich nog niet voor alle groepen in een betere arbeidsmarktpositie en in gelijke kansen voor mensen met een migratieachtergrond om door te kunnen stromen naar de top.

Beleidsopties voor verbetering van de arbeidsmarktpositie van personen met een migratieachtergrond zijn talrijk en het beleid kent een lange geschiedenis.[36] Verschillende wetten zijn daarvoor in de afgelopen jaren ingevoerd en weer afgeschaft. Het arbeidsmarktbeleid is steeds meer generiek geworden en het doelgroepenbeleid is verlaten.[37] Op dit moment vormt met name de Participatiewet (P-wet) het landelijk wettelijk kader voor actief arbeidsmarktbeleid. Vanuit een nog breder perspectief kan ook het onderwijsbeleid als relevant worden gezien, vanwege de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt.

Het CPB schetst een aantal denkrichtingen voor kansrijk beleid die volgens de raad aandacht verdienen. Zo blijkt dat meer (gerichte) vroeg- en voorschoolse educatie, minder voortijdig schoolverlaten en het wegnemen van obstakels voor 'stapelen' uiteindelijk kunnen leiden tot betere arbeidsmarktuitkomsten voor personen met een migratieachtergrond. Personen met een migratieachtergrond zijn daarnaast geholpen met betere informatie over de arbeidsmarktperspectieven van studierichtingen, ondersteuning bij het vinden van stages en het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt.[38]

Wat concreet de beste beleidsopties zijn om de genoemde beleidsrichtingen vorm te geven, vergt nader onderzoek. Een inventarisatie van concrete beleidsopties is te vinden in de studie *Verdere integratie op de arbeidsmarkt* van het Ministerie van SZW[39]. Daarin zijn tal van mogelijke beleidsopties voor de verbetering van de arbeidsmarktpositie geschetst, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen opties voor werkgevers, werkzoekenden, de doelgroep, vrouwen, jongeren en voor de uitvoering. Een belangrijke kanttekening is dat van veel maatregelen de effectiviteit nog niet bekend is. De pilots die door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid worden ondernomen beogen bij te dragen aan de kennis op dit gebied. Daarnaast doet het CPB samen met het SCP in 2019 onderzoek naar kansrijk integratiebeleid. Dat wordt naar verwachting in 2020 afgerond.

Tevens kan in dit verband worden gewezen op een nog nader tot stand te komen SER-advies over kansenongelijkheid naar aanleiding van de aangenomen motie in de Tweede Kamer bij de behandeling van de initiatiefnota van Van den Hul (Gelijke kansen een leven lang).

36 Zie voor een historisch overzicht deel II van het advies, hoofdstuk 7.
37 Een belangrijke uitzondering op deze constatering vormen de statushouders, zie: Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt,* p.56
38 Jongen, E. [et al.] CPB (2019) *Inkomensongelijkheid naar migratieachtergrond,* p. 13.
39 Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt.*

Hieronder licht de raad een aantal beleidsopties toe die nader moeten worden verkend. Daarbij benadrukt hij dat voor het bieden van gelijke kansen en mogelijkheden om talenten van een ieder tot zijn recht te laten komen, niet langer volstaan kan worden met een 'deficitbenadering', waarbij een vermindering van achterstand het uitgangspunt vormt. Voor het bevorderen van de doorstroom dient de focus gericht te zijn op diversiteit en inclusie en het productief maken van diversiteit. Daarvoor is volgens de raad een integrale benadering met een organisatieverandering voor de lange termijn een vereiste. Veranderingen dienen gericht te zijn op de structuur en formele en informele cultuur van de organisatie, waarbij uitsluitingsmechanismen – die vaak ook subtiel en impliciet kunnen zijn – worden tegengegaan (zie hiervoor ook paragraaf 3.2.3).[40]

Vroeg investeren

Internationaal onderzoek laat zien dat vooral kinderen met een migratieachtergrond voordeel kunnen hebben van deelname aan vroeg- en voorschoolse educatie.[41] Hiermee worden taal- en cultuurproblemen en andere achterstanden het meest efficiënt aangepakt en sociale integratie bevordert en segregatie tegengegaan. Deze aanpak lijkt vooral op de lange termijn te renderen en dus effectief te zijn.

In zijn advies *Gelijk goed van start* (2016) heeft de SER gepleit voor een intensivering van de programma's voor kinderen met een achterstand (16 uur per week). Inmiddels is het aanbod van voor- en vroegschoolse educatie vergroot naar vier dagdelen om achterstanden te voorkomen of weg te nemen. Dit betekent een aanbod van 16 uur per week voor achterstandsleerlingen.

Verbeteren onderwijsuitkomsten en aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt

Het (verder) terugdringen van voortijdig schoolverlaten kan de onderwijsuitkomsten voor personen met een migratieachtergrond verder verbeteren. Hierin is veel vooruitgang geboekt, maar schooluitval is nog steeds hoger voor kinderen met een migratieachtergrond dan voor kinderen zonder migratieachtergrond, zo constateren het SCP en CBS.[42] Vroegtijdige selectie in het middelbaar onderwijs kan nadelig uitpakken voor de onderwijsuitkomsten van leerlingen met een migratieachtergrond. Hoe groot dat effect is hangt onder andere af van de mate waarin het stape-

40 Ghorashi, H. & Sabelis, I. (2013) Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management,* 29 (1), pp. 78-86.
41 Zie o.a. Heckman. J.J. (2006) *Skill Formation and the Economics of Investing in Disavantaged Children,* 312, 5782, pp. 1900-1902.
42 SCP (2016) *Integratie in zicht: de integratie van migranten in Nederland op acht terreinen nader bekeken,* pp. 45-46; CBS (2018) *Jaarrapport integratie,* p. 215.

len van opleidingen later in de loopbaan mogelijk is. Het is daarom belangrijk dat hier zo weinig mogelijk barrières worden opgeworpen.
Maatregelen om de studiekeuze te beïnvloeden kunnen helpen om te voorkomen dat jongeren moeilijk aan een baan komen. Uit CBS-cijfers blijkt dat studenten met een niet-westerse migratieachtergrond vaker (15 procent) een economische studie kiezen en minder vaak een technische studie (8 procent). Volgens onderzoek van ROA heeft informatie over baankansen invloed op studiekeuze.[43] Dit zou ervoor pleiten jongeren intensief te begeleiden bij het maken van een studiekeuze en goede informatie te geven over de kansen op de arbeidsmarkt per studierichting en niveau. Zo blijkt uit onderzoek dat een BBL-opleiding minder populair is bij jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond.
Zij kiezen bovengemiddeld vaak voor een BOL-opleiding, terwijl een BOL-opleiding lagere arbeidsmarktkansen heeft.[44] Tegelijkertijd dient een geleidelijke overgang van school (opleiding) naar werk te worden verbeterd.[45]

Ook het bemachtigen van een goede stageplaats moet volgens de raad worden vergemakkelijkt. Personen met een migratieachtergrond hebben, net als bij het vinden van een baan, ook relatief meer moeite met het vinden van een geschikte stageplek tijdens de opleiding.[46] Naast mogelijke stagediscriminatie is een mogelijke andere oorzaak dat niet-westerse mkb-bedrijven moeite hebben erkend te worden als leerwerkbedrijf, vanwege formele eisen.[47]

Het beleid voor matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt kan tevens worden verbeterd, bijvoorbeeld door een betere match tussen de werkgever en de werkzoekende met een-westerse migratieachtergrond mogelijk te maken door ze beter kennis te laten maken.

Voorkomen van vooroordelen en tegengaan arbeidsmarktdiscriminatie

In zijn advies *Discriminatie werkt niet* heeft de SER (2014) zich gebogen over tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie. Conclusie: tegen bewuste discriminatie moet krachtiger en vooral consequenter opgetreden worden. Daarbij is behoefte aan scherper toezicht op wet- en regelgeving. De raad concludeert echter ook dat het grootste deel van arbeidsmarktdiscriminatie onbewust plaatsvindt. In de praktijk

43 Bakens, J. [et al.] (2018) *Labour market forecasts by education and occupation up to 2022.;* Koning, A. de. [et al.] (2010) *Techniek: exact goed? Het keuzeproces van allochtone en autochtone leerlingen in het (V)MBO verklaard.*
44 Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt.* p. 39; Elfering, S. [et al.] (2014) *Kansen voor allochtone BBL´ers.*
45 SER (2017) *Toekomstgericht beroepsonderwijs.*
46 KIS (2016) *Even sterk op de stagemarkt.*
47 Ministerie van SZW (2018) *Verdere integratie op de arbeidsmarkt,* p. 39.

wordt de ongelijkheid op de arbeidsmarkt lang niet altijd veroorzaakt door discriminatie in juridische zin. Veelal is er sprake van meer verborgen en complexe sociaal culturele en institutionele factoren, zoals onbewuste vooroordelen en stereo-typering, beperkte netwerken, een eenzijdige visie op competenties en ingesleten procedures en omgangsvormen. Daarvoor is een ander type maatregelen nodig. In genoemd advies werkt de raad een gezamenlijke en generieke aanpak uit om discriminatie bij de arbeid te bestrijden. Daarnaast doet hij de volgende aanbevelingen:

- Vergroten van de kennis over en de bekendheid met discriminatie, hoe vaak het voorkomt en de verschillende uitingsvormen.
- Vergroten van het bewustzijn van de invloed van stereotypering op het ontstaan van discriminatie.
- Bevorderen dat arbeidsmarktpartijen concrete maatregelen treffen om discriminatie te voorkomen en te bestrijden, bijvoorbeeld door het stimuleren van diversiteitsbeleid (via diversiteitcharters en het stimuleren van een actievere rol van ondernemingsraden).
- Grotere rol medezeggenschapsorgaan bij aanpak van discriminatie stimuleren.
- Optimaliseren van de mogelijkheden om ervaren discriminatie te melden en wanneer nodig een klacht in te dienen.
- Verminderen van stereotypering door voorlichting en training.

Bij de eerste aanbeveling is het vergroten van kennis over in- en uitsluitingsmechanisme zowel in de formele als informele procedures, regels en omgangsvormen van belang.

De raad constateert dat het bestrijden van arbeidsmarktdiscriminatie nog altijd nodig is en dat de aanbevelingen uit het advies *Discriminatie werkt niet* navolging verdienen.

3.2.2 Maatregelen gericht op combineren van werken, leren en zorgen

De maatregelen gericht op het combineren van werken, leren en zorgen komen in grote lijnen overeen met de beleidsopties zoals die zijn beschreven bij genderdiversiteit. Een aandachtspunt bij culturele diversiteit is wel dat gezien de diversiteit binnen deze groep de behoeften aan ondersteuning bij het combineren van verschillende activiteiten sterk uiteen kunnen lopen. Volgens de raad verdient het aanbeveling om nader onderzoek te doen op welke wijze mannen en vrouwen met een niet-westerse migratieachtergrond werken, leren en zorgen combineren, van welke regelingen ze gebruik maken en waar behoefte aan bestaat.

Interessant in dit opzicht is bijvoorbeeld de recente studie van Blommaert en Spierings (2019). Zij vergeleken de arbeidspositie van vrouwen zonder migratieachtergrond en vrouwen met een Turkse en Marokkaanse migratieachtergrond (eerste en tweede generatie). Uit het onderzoek komt naar voren dat de vrouwen met een migratieachtergrond minder vaak een betaalde baan hebben, langer op zoek zijn naar een (eerste) baan en vaker een lager betaalde baan hebben dan vrouwen zonder migratieachtergrond. Hoewel de vrouwen met een Turkse of Marokkaanse migratieachtergrond in mindere mate betaald werk verrichten, werken zij gemiddeld genomen meer uur en vaker fulltime dan vrouwen zonder migratieachtergrond. De verschillen in arbeidsmarktparticipatie zijn kleiner voor de tweede generatie dan voor de eerste generatie vrouwen met een migratieachtergrond. Zo blijkt dat de gemiddelde beroepsstatus van deze vrouwen inmiddels gelijk of in sommige gevallen zelfs hoger is dan die van vrouwen zonder migratieachtergrond (52 procent en 55,3 procent voor vrouwen met een Turkse en Marokkaanse migratieachtergrond tegenover 55,1 procent voor vrouwen zonder migratieachtergrond).[48]

Eenzelfde divers beeld ontstaat als de opvattingen ten aanzien van rolverdeling tussen mannen en vrouwen nader wordt bekeken. In een aantal groepen met een migratieachtergrond spelen verschillen tussen mannen en vrouwen (om culturele en religieuze redenen) en traditionele rolverdelingen nog steeds een belangrijke rol. Dit lijkt voornamelijk bij een deel van de eerste generatie te gelden. Ook hier geldt dat het beeld divers is: een traditionele rolverdeling speelt namelijk niet bij alle groepen een (even grote) rol. Zo wordt de 'genderkloof' kleiner bij de tweede generatie vrouwen met een Turkse achtergrond. Tevens is de participatie van vrouwen met een Marokkaanse achtergrond groter dan die van mannen met dezelfde achtergrond, en zijn hun schoolprestaties beter. Voor vrouwen met een Surinaamse en Antilliaanse achtergrond was de 'genderkloof' bovendien vanaf oudsher beperkt. Ook hier zijn culturele redenen voor op te voeren. Deze vrouwen waren vaker sterk op de arbeidsmarkt georiënteerd omdat er geen hechte gezinsband was met de man als kostwinner.[49]

3.2.3 Culturele diversiteit en inclusie in de arbeidsorganisaties

Voor culturele diversiteit gelden grotendeels dezelfde voorwaarden die ook van belang zijn van succesvol genderdiversiteitsbeleid: commitment van de top, verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie en kennis en inzicht over de eigen

48 Blommaert, L. & Spierings, N. (2019) Examining ethno-religious labor market inequalities among women in the Netherlands. *Research in Social Stratification and Mobility, 61,* pp. 38-51.
49 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2018) *Verdere Integratie op de arbeidsmarkt,* p. 44.

organisatiecultuur. Bij commitment aan de top kunnen eveneens de individuele acties worden genoemd. Het bevorderen van diversiteit is ook een kwestie van doen en dus benoemen om ervoor zorgen dat er meer mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de RvB's en RvC's komen. Ook is het van belang dat de ondernemingsraad zijn stimulerende rol goed oppakt.

Net als het beleid gericht op genderdiversiteit, worden voor culturele diversiteit maatregelen bepleit op verschillende domeinen, namelijk leiderschap, strategie & management, personeel & HR-management, communicatie, kennis & vaardigheden en cultuur & organisatieklimaat. Ook zijn dezelfde principes van belang om meerwaarde van culturele diversiteit te benutten en duurzame resultaten te behouden: formuleer een visie, formuleer SMART-doelen, zorg voor draagvlak, zet effectieve maatregelen in, leiderschap is cruciaal, schep een inclusieve organisatiestructuur en klimaat, monitor en evalueer resultaten, communiceer over diversiteit, vergroot kennis over diversiteit (zie ook paragraaf 3.1.3).[50]

De raad constateert dat er veel wetenschappelijke literatuur is over culturele diversiteit en inclusiviteit in arbeidsorganisaties, maar dat er minder inzicht is in wat werkt.[51] Niettemin kan op basis van de literatuur wel een aantal voorwaarden worden onderscheiden die nodig zijn om beleid gericht op het vergroten van culturele diversiteit binnen arbeidsorganisaties te laten slagen. Deze voorwaarden kwamen ook naar voren in de SER-bijeenkomst over culturele diversiteit in de top van de raad op 29 januari 2019.

Ook is het van belang urgentie te creëren voor het vergroten van culturele diversiteit en ervoor te zorgen dat de aandacht niet verslapt en dat het thema continu op de agenda staat en aandacht krijgt.

De raad benadrukt dat het voeren van een *integraal* diversiteitsbeleid, waarbij diversiteit verbonden wordt met inclusie, essentieel is. 'Integraal' verwijst daarbij naar organisatieveranderingstrajecten voor de lange termijn, waarbij de organisatie en de organisatiedoelen en specifieke problemen binnen de organisatie centraal staan en waarbij diversiteit gekoppeld wordt aan de werkprocessen binnen de organisatie en tijdelijke, geïsoleerde acties voor speciale doelgroepen worden vermeden.

50 Geformuleerd door Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Goede voorbeelden culturele diversiteit. En 'good principles' toegepast in de praktijk;* Van Beek, A. & Henderikse, W. (2015) *Literatuurverkenning culturele diversiteit.*
51 KIS (2018) *Divers werven en selecteren in de praktijk. Handvatten ter versterking van culturele en etnische diversiteit.*

Wanneer organisaties succes willen boeken op het terrein van culturele diversiteit is een samenhangend diversiteitsbeleid nodig. Van belang is dat het diversiteitsbeleid van de organisatie niet alleen gaat over de werving en selectie van nieuwe medewerkers uit bepaalde doelgroepen, maar ook over het creëren van een inclusief werkklimaat en procedures bij doorstroom en uitstroom en dat het beleid *alle* medewerkers in de hele organisatie betreft. [52]

De raad merkt op dat diversiteitsmaatregelen soms onbedoeld effecten hebben die tegengesteld zijn aan wat wordt beoogd.[53] Zo kunnen verplichte diversiteitstrainingen tot gevolg hebben dat collega's juist minder goede verhoudingen met collega's uit andere groepen rapporteren.[54] Ook kan diversiteit binnen bedrijven en teams de interactie tussen groepsleden verslechteren, waardoor de kans op communicatieproblemen en conflicten toeneemt en mensen zich minder verbonden voelen met het team. Dat kan negatieve effecten hebben op teamprestaties en welbevinden.[55] Een integraal diversiteitsbeleid waarbij diversiteit en inclusie worden verbonden, helpt om deze onbedoelde effecten tegen te gaan.[56]

De raad is van mening dat maatregelen nodig zijn op verschillende domeinen. Voor genderdiversiteit heeft de raad een aantal mogelijke richtlijnen ('guidelines') geformuleerd (zie paragraaf 3.1.3.). Veel van deze guidelines gelden ook voor culturele diversiteit. De raad constateert echter ook verschillen. In bijlage 4 is een tabel opgenomen met een gedetailleerder overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen de guidelines voor genderdiversiteit en culturele diversiteit.

Voor zowel genderdiversiteit- als culturele diversiteit geldt op het gebied van *leiderschap:* formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit, stel mensen en middelen beschikbaar, stuur op resultaat en beleg de verantwoordelijkheid bij de top. Specifiek voor culturele diversiteit geldt: laat de positieve kanten van verschillen zien, nodig verschillen uit. Signaleer en erken wanneer onbehagen bij meerderheidsgroepen ontstaat.[57] Draag ook naar buiten expliciet het belang van culturele diversiteit uit en handel daar naar, bijvoorbeeld door culturele diversiteit in de

52 Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid: Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428; Regioplan (2018) *Het charter diversiteit. Ervaringen en resultaten uit de praktijk.*
53 Ellemers, N. [et al.] (2018) Naar effectief diversiteitsbeleid: Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag en Organisatie,* 31 (4), pp. 409-428.
54 Dobbin, F. [et al.] (2016) Why Diversity Programs Fail And what works better. *Harvard Business Review.*
55 Homan, A.C. (2017*) Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit. Oratie Universiteit van Amsterdam,* 13 oktober 2017.
56 Idem.
57 Van Oudenhoven-van der Zee, K. & Van Alphen, A. (2019) *Waarde van het verschil: diversiteit in een arbeidscontext.*

economische keten te integreren en diversiteitscriteria op te stellen bij inkoopbeleid of aanbestedingen.

Op het domein *strategie en management* geldt voor diversiteit in het algemeen: veranker diversiteitsbeleid binnen de organisatie, formuleer (SMART-)doelen voor diversiteit op verschillende niveaus, beleg de verantwoordelijkheid voor het behalen van diversiteitsdoelen bij managers en leidinggevenden, zorg voor zicht op de kengetallen en inzicht in de organisatiecultuur zoals die door medewerkers wordt ervaren (meten=weten).

Specifiek voor culturele diversiteit is het relevant om de dialoog aan te gaan met en verhalen op te tekenen van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Effectieve tools zijn sponsor- en mentorprogramma's die niet alleen bij de medewerkers met een migratie-achtergrond maar ook bij de mentoren dan wel leidinggevenden meer begrip kweken voor culturele verschillen en overeenkomsten. Tegelijkertijd stellen deze programma's de medewerkers met een migratieachtergrond in staat om het netwerk te vergroten en kennis te nemen van de mores aan de top. *Daarnaast is van belang om de meerderheidsgroep bij het diversiteitsbeleid van de organisatie te betrekken.* Wanneer de meerderheidsgroep expliciet deel uitmaakt van diversiteitsbeleid en diversiteitsbeleid expliciet steunt en waardeert, leidt dit immers tot een sterker gevoel van inclusie.[58]

Ten slotte is het van belang de *culturele veerkracht* binnen de organisatie te versterken. Culturele veerkracht is het vermogen van individuen om de ongemakken van diversiteit niet de overhand te laten nemen en om de positieve kanten van diversiteit te zien en te benutten.[59]
Op het domein *personeel en HR-management* gaat het voor zowel genderdiversiteit als culturele diversiteit om het tegengaan van stereotypering en discriminatie in werving en selectieprocedures en om opleiding en loopbaanontwikkeling. Pas wervings- en selectieprocedures aan en maak ze inclusief (vacatureteksten, kandidatenprofielen, transparante procedures en beoordelingscriteria), verbreed de kandidatenpool (rekruteer buiten de eigen kring, gebruik verschillende kanalen, benader kandi-daten uit minderheidsgroepen actief), stel selectiecommissies divers samen, geef searchbureaus gerichte zoekopdrachten, investeer in tijd en moeite om kandidaten uit minderheidsgroepen te vinden en zoek naar complementariteit. Om de doorstroom naar de top van minderheidsgroepen te stimuleren geldt dat het van

58 Jansen, W. [et al.] (2015) Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach. *Group Processes & Intergroup Relations,* 18 (6), pp. 817-832.
59 Van Oudenhoven-van der Zee, K. & Van Alphen, A. (2019) *Waarde van het verschil: diversiteit in een arbeidscontext.*

belang is sociale steun te organiseren en zorg te dragen voor sponsoring en mentoring. Organisaties dienen culturele diversiteit als structureel onderdeel van het HR- beleid op te nemen, zodat er continu aandacht voor wordt gevraagd en acties worden ondernomen.

Voor culturele diversiteit gelden daarnaast een aantal specifieke 'guidelines':

- Zet in op attitudeverandering van medewerkers binnen de organisatie; genereer inzicht in (onbewuste) vooroordelen bij medewerkers en leidinggevenden, zorg voor draagvlak.
- Verklein de 'sociale afstand': werf nieuwe mensen groepsgewijs en via persoonlijke ontmoetingsmomenten, bijvoorbeeld via 'inhousedagen' gericht op de minderheidsgroep, zorg voor rolmodellen aan de top om doorstroom naar de top van mensen uit de minderheidsgroep te bevorderen en zorg voor ontmoetingsmomenten tussen talent uit de minderheidsgroep en de top (zoals speeddates en dialoogtafels).

Op het domein van *communicatie* geldt breed: communiceer intern en extern actief over diversiteit en over de visie en motieven van de organisatie om diversiteit te bevorderen, communiceer feiten over vacatures, aanstellingen en promoties en zorg dat minderheidsgroepen terug te vinden zijn in woord en beeld.
Specifiek voor culturele diversiteit vergt de profilering van de organisatie als werkgever extra aandacht. De uitstraling van de organisatie heeft invloed op de bereidheid van werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond om te solliciteren. Besteed aandacht aan de inzet op diversiteit, foto's en communicatie over diversiteit en rolmodellen binnen de organisatie.

Op het domein van *kennis en vaardigheden* geldt dat bedrijven, leidinggevenden en medewerkers weten welke mechanismen diversiteit belemmeren en bevorderen en inzicht hebben in welke interventies effectief zijn, voor wie en onder welke voorwaarden.

De verbinding tussen diversiteit en inclusie is essentieel voor het slagen van diversiteitsbeleid. Zorg voor een *inclusieve organisatiecultuur,* start met de erkenning dat de heersende cultuur belemmerend kan werken voor zowel vrouwen als mensen met een migratieachtergrond, geef cultuurverandering vorm en zet daarbij effectieve instrumenten in.

De raad constateert dat organisaties die meer culturele diversiteit in hun personeelsbestand en in de top willen, vaak niet goed weten hoe ze dat moeten aanpak-

ken. Ook constateert de raad dat bedrijven terughoudend zijn met het registreren van kengetallen over culturele diversiteit. Vrijwillige registratie is onder voorwaarden toegestaan. De voorwaarde is dat vastlegging op vrijwillige basis wordt aangeboden aan de medewerkers en dat het niet te herleiden is naar het individu. Er kan gerapporteerd worden op functieniveaus en/of deelpopulaties. Tegelijkertijd blijken bedrijven soms technische en juridische obstakels te ervaren. Onder meer de privacywetgeving (AVG) lijkt het inzichtelijk maken van culturele diversiteit en cultureel talent binnen bedrijven negatief te beïnvloeden, terwijl het – onder voorwaarden – ook na de inwerkingtreding van de AVG voor bedrijven mogelijk is gebleven om bijzondere persoonsgegevens waaruit etnische afkomst blijkt, vast te leggen.[60] De raad adviseert bedrijven de samenwerking te zoeken met andere partijen en gebruik te maken van de bestaande kennis, expertise en instrumenten. De Alliantie Culturele Diversiteit, het Charter Diversiteit of het Charter Talent naar de Top kunnen daarbij een rol spelen.

De raad benadrukt tevens dat er accenten gelegd moeten worden in de aanpak. Een goed startpunt is zicht te krijgen op de kengetallen en op de ervaren cultuur binnen de organisatie. De pilot Barometer culturele diversiteit van het ministerie van SZW en het CBS (zie kader) lijkt een veelbelovend instrument waarmee werkgevers de culturele diversiteit van hun eigen personeelsbestand inzichtelijk kunnen maken door koppeling van bestaande databases (zie kadertekst). Andere instrumenten zijn de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM), de Diversiteitsscan en de Tool van de VU[61] (zie kadertekst).

Inzicht in culturele diversiteit; de Barometer culturele diversiteit

Werkgevers hebben momenteel wel zicht op leeftijd, geslacht en (deels) arbeidshandicap, maar hebben geen feitenbasis voor sturing op culturele diversiteit. Uit onderzoek blijkt dat de beschikbaarheid van relevante data om de voortgang van het proces van diversiteitsbeleid regelmatig te kunnen meten, onmisbaar is voor succes.

Om dit nader te onderzoeken heeft SZW twee verkenningen laten uitvoeren naar manieren die inzicht kunnen bieden in de culturele diversiteit van de interne organisatie: koppeling van bestaande databases en vrijwillige vastlegging van gegevens. Hierbij lijkt databasekoppeling het meest kansrijk. In de praktijk blijkt namelijk dat

60 PwC (2017) *Vrijwillige vastlegging van culturele diversiteit.*
61 Van Oudenhoven-van der Zee, K. & Van Alphen, A. (2019) *Waarde van het verschil: diversiteit in een arbeidscontext.*

vrijwillige vastlegging veel inspanning van werkgevers vraagt. Daarbij is het qua data niet helemaal zuiver, omdat je afhankelijk bent van de respons van de medewerkers en onbekend is welke groep niet respondeert.

Daarom heeft SZW het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) opdracht gegeven om de mogelijkheden van databasekoppeling verder in kaart te brengen via de pilot Barometer culturele diversiteit ('de Barometer'). Hoofddoel van de pilot is om aan de hand van de feedback van een kleine groep pilotwerkgevers, te komen tot een voor werkgevers juridisch en praktisch uitvoerbare vorm van databasekoppeling, zodat die aanpak op grotere schaal kan worden aangeboden.

In de pilot deden acht werkgevers mee, met ruim 3.000 tot ruim 64.000 werknemers. Met deze aantallen is het mogelijk om niet alleen de migratieachtergrondverdeling van het bedrijf als geheel te bepalen, maar ook een uitsplitsing te maken naar deelpopulaties als functieniveaus.
Werkgevers waren over het algemeen positief over de pilot. Ze gaven aan dat deelname erg nuttig was. Ze zien de data als basis voor fact-based diversiteitsbeleid. Daarbij sprak men de hoop op een vervolg uit: zes van de acht werkgevers gaven aan gebruik te willen maken van een eventueel vervolg van de Barometer.
Uit de pilot blijkt dat het mogelijk is om de Barometer via databasekoppeling aan te bieden. Daarbij is het technisch gezien haalbaar om dit op te schalen naar potentieel alle grote bedrijven. Over de juridische mogelijkheden zijn SZW en het CBS in overleg.

Bron: gesprek met het ministerie van SZW

De Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) en de Diversiteitsscan

De Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) is een initiatief van de ADG Dienstengroep; de monitor wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht (Ellemers).

Aan de hand van twee wetenschappelijk gevalideerde scans – de NIM Beleidsscan en de NIM Medewerkersscan – kunnen organisaties het diversiteitsbeleid en de inclusiviteit van de organisatie in kaart brengen. De instrumenten zijn ontwikkeld op basis van inzichten uit wetenschappelijk onderzoek.
De Beleidsscan geeft inzicht in de effectiviteit, efficiëntie en samenhang van het diversiteitsbeleid van de organisatie. De scan maakt duidelijk wat goed gaat en

waar nog verbetering mogelijk is en geeft een indicatie van de kwaliteit van het diversiteitsbeleid in zijn geheel. De Medewerkersscan meet hoe medewerkers het inclusiviteitsklimaat in de organisatie ervaren. De NIM wordt jaarlijks herhaald.

Op basis van de NIM ontvangen organisaties een individueel rapport met de onderzoeksresultaten, concrete aanbevelingen voor het optimaliseren van beleid en advies voor vervolgstappen. Een benchmark geeft inzicht in de vooruitgang van de organisatie ten opzichte van eerdere jaren en vergelijkt de scores met resultaten van vergelijkbare organisaties. Organisaties worden verder op de hoogte gehouden van recente wetenschappelijke inzichten. Ook worden een keer per jaar ervaringen uitgewisseld met andere organisaties die deelnemen aan de NIM.

De Diversiteitsscan
De Diversiteitsscan is ontwikkeld door Prof. dr. K. Van Oudenhoven-Van der Zee in nauwe samenwerking met Brendy Boogaard; deze werd ingezet in adviestrajecten op maat aan organisaties over diversiteit en diversiteitsbeleid. De scan brengt de visie van de organisatie op diversiteit in beeld en analyseert vervolgens in welke mate organisatiekenmerken (cultuur, structuur, processen en procedures) op de visie afgestemd en bevorderlijk dan wel remmend zijn ten aanzien van diversiteit. Op basis van de resultaten werden adviezen op maat geformuleerd voor de organisatie. De scan is onder andere ingezet bij de Vrije Universiteit Amsterdam, het ministerie van SZW en het Rijksmuseum.

Meer Kleur aan de Top
Meer Kleur aan de Top is een initiatief van grote Nederlandse organisaties (PostNL, Rabobank, Randstad, KPMG, SZW en de Nationale Politie) die zich gezamenlijk inzetten om meer culturele diversiteit in de top van Nederlandse organisaties te realiseren. Dit doen zij door middel van onderzoek en evidence-based interventies.
Op dit moment wordt gebouwd aan een pakket van interventies. Dit pakket bestaat uit een online tool met daaraan gekoppelde reflectiesessies en een experience lab. De tools bieden leidinggevenden de mogelijkheid om via zelfassessment, een dashboard met relevante gegevens uit de eigen organisatie en kennis uit de wetenschap te komen tot inzichten die helpen om effectief te sturen op diversiteit in de eigen werkomgeving. Tenslotte is het de bedoeling dat leidinggevenden, teams en leden van de Raad van Bestuur deelnemen aan een experience lab, waarin deelnemers ervaren hoe je vanuit gevoelens van ongemak rond diversiteit, tot verbinding en wederzijdse nieuwsgierigheid komt. Dit creëert ruimte om meerwaarde te realiseren vanuit onderling verschil.

3.2.4 Specifieke maatregelen gericht op culturele diversiteit in de top

Naast de hiervoor beschreven oplossingsrichtingen dient ook het specifieke (overheids)beleid gericht op het bevorderen van culturele diversiteit in de top te worden bevorderd.

De raad ziet een dergelijk beleid als een belangrijke aanvulling op de hiervoor benoemde acties. Vooral vanuit het perspectief van bevorderen van de doorstroom van cultureel talent wil de raad inzetten op het stimuleren van samenwerking, het verbeteren van het inzicht in culturele diversiteit, het vergroten van de zichtbaarheid van het culturele talent en het verbeteren van de transparantie. Wel is het belangrijk daarbij oog te hebben voor de moeilijkheden die samenhangen met de definiëring van het begrip culturele diversiteit en de meetbaarheid daarvan in arbeidsorganisaties.

Volgens de raad kunnen meerdere actoren hierbij een rol vervullen en is het van belang meer voortgang te boeken. De stip op de horizon is een meer evenredige vertegenwoordiging van personen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top van het bedrijfsleven. Hieronder schetst de raad enkele denkrichtingen voor acties op de korte termijn.

Aanjagen en faciliteren van bedrijven door advies en ondersteuning te bieden en samenwerking tussen verschillende partijen te stimuleren
De raad vindt het van belang dat de overheid bedrijven ondersteunt en faciliteert bij het verbeteren van het inzicht in diversiteit en inclusiviteit. Op dit moment zijn er verschillende organisaties actief (zoals Diversiteit in Bedrijf, Talent naar de Top, Stichting topvrouwen) om bedrijven bij het ontwikkelen en uitvoeren van diversiteitsbeleid te ondersteunen en op maat te adviseren. Ook de Alliantie Culturele Diversiteit heeft de krachten gebundeld om daadwerkelijk meer culturele diversiteit aan de top te realiseren.[62]

De raad bepleit deze expertise in de toekomst in stand te houden en verder uit te bouwen. Daarbij is samenwerking tussen de verschillende organisaties van belang. Zoals ook in de paragraaf over specifieke maatregelen bij genderdiversiteit aangegeven zal de raad in navolging van dit advies het initiatief nemen om in overleg met betrokken partijen en betrokken ministeries hiertoe tot een passende en ondersteu-

62 Deze alliantie wordt gevormd door een aantal organisaties die zich inzetten voor meer divers talent: de Sociaal-Economische Raad (SER), Talent naar de Top, Diversiteit in Bedrijf, Agora Network, NL2025, Etnische Zaken Vrouw Nederland en The Other Network.

nende infrastructuur te komen. Uitgaande van de eigen expertise zullen de aangesloten organisaties het bedrijfsleven effectief ondersteunen om meer diversiteit in het personeelsbestand en een inclusief bedrijfsklimaat te realiseren.

Bestaande mogelijkheden voor meer inzicht in culturele diversiteit en inclusiviteit verder onderzoeken en aanbieden aan arbeidsorganisaties

Een van de sleutels tot succes bij het bevorderen van culturele diversiteit is het vergroten van inzicht in culturele diversiteit en inclusiviteit in bedrijven en de ontwikkelingen daarin. Daartoe kunnen veel instrumenten worden ingezet. Om het organisaties makkelijker te maken de culturele diversiteit van hun personeelsbestand te monitoren, is het volgens de raad van belang voldoende mogelijkheden aan te reiken. Registratie van etniciteit is op vrijwillige basis toegestaan. Uit de monitor van de pilot naar Culturele diversiteit door Talent naar de Top blijkt dat de pilotorganisaties culturele diversiteit als complexer ervaren dan m/v-diversiteit. Ze vinden het met name lastig om gegevens te verzamelen over de groep medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond, onder andere door de privacywetgeving. De bedrijven zijn op zoek naar concrete informatie en ondersteuning bij het maken van beleid en bij specifieke vragen en problemen.[63]

Het CBS heeft recent een pilot Barometer culturele diversiteit uitgevoerd, waarbij de BSN-nummers van bedrijven worden gekoppeld aan de database van het CBS en inzicht wordt verkregen in de samenstelling van hun totale personeelsbestand. Wanneer de gegevens worden gebruikt die door de organisatie zelf worden aangeleverd is een uitsplitsing naar drie niveaus mogelijk. PwC heeft in het kader van genoemde pilot bijvoorbeeld een uitsplitsing gemaakt naar instroom, functieniveaus en uitstroom.
De raad acht het gewenst dat op basis van de pilot Barometer culturele diversiteit een breed toepasbaar instrument beschikbaar komt. Een belangrijke randvoorwaarde hierbij is dat er geen strijdigheid met de privacyregels is. Ook moet gewaarborgd worden dat de registratie enkel dit doel mag dienen.

Een volgende stap is dat bedrijven aan de slag gaan met deze inzichten en deze vertalen in concrete doelen en/of streefcijfers. Zo leveren de ondertekenaars van het Charter Diversiteit ieder een plan van aanpak in waarin het diversiteitsbeleid wordt omschreven, en targets en kwalitatieve maatregelen worden vastgesteld. 140 bedrijven en organisaties hebben al een plan van aanpak ingediend en rapporteren jaarlijks over het behalen van hun doelstellingen, waaronder die op het vlak van

63 Commissie Monitoring Talent naar de Top (2019) *Gewoon een kwestie van doen. Monitor Talent naar de Top 2018.*

genderdiversiteit en culturele diversiteit. Bedrijven moeten volgens de raad worden gestimuleerd om targets op het gebied van culturele diversiteit op te stellen.

Zichtbaarheid van cultureel talent vergroten

Ook de ontwikkeling en het opzetten van een database voor talenten met een migratieachtergrond dient volgens de raad als mogelijke oplossing nader te worden verkend. In navolging van de database Topvrouwen die is ontwikkeld om te laten zien welke topvrouwen er zijn, kan een database voor cultureel talent ook een goed instrument zijn voor de beeldvorming. Bovendien kunnen aan de database ook meer functies worden verbonden:

- Voor de talenten zelf worden rolmodellen zichtbaar gemaakt. Dat biedt onderlinge steun, maar er gaat ook een grote wervende kracht vanuit voor talent dat nog in ontwikkeling is; mensen zien welk carrièreperspectief voor hen misschien ook mogelijk is.
- Bovendien kunnen talenten elkaar ontmoeten en kunnen zij ervaringen delen. De databank biedt een pool voor ‘storytelling’.
- Er kunnen ook ontmoetingen voor cultureel talent en werkgevers/HR-functionarissen worden georganiseerd. De database Topvrouwen is gebruikt als basis voor duizenden speeddates.
- Er kunnen ook bijeenkomsten voor executive search bureaus worden georganiseerd. Op die wijze wordt voor talent ook de werkwijze van deze bureaus ontsloten en wie welke specialiteit heeft.

Bovendien kan een databank ook een bijdrage leveren aan het behouden van talent. Nu vindt er ‘afstroming’ uit het bedrijfsleven plaats omdat culturele talent het lonkende perspectief niet ziet. Een databank kan het perspectief zichtbaar maken voor zowel het culturele talent als voor de arbeidsorganisatie.

Verbeteren transparantie culturele diversiteit

De raad vindt het belangrijk dat grote bedrijven en organisaties transparant zijn over de mate waarin zij divers zijn en de manier waarop zij omgaan met diversiteit. De manier waarop bedrijven omgaan met diversiteit is van invloed op de voortgang en prestaties van de onderneming.

Het doel van transparantie over diversiteit is uiteindelijk dat diversiteit-gerelateerde vraagstukken in toenemende mate onderdeel worden van de bedrijfsstrategie. Rapporteren over diversiteit verhoogt het bewustzijn van bedrijven en genereert meer inzicht bij bedrijven in de kansen, risico’s en opbrengsten van diversiteit. Dat resulteert naar verwachting in beter geïnformeerde strategische plan-

ning en beter beleid. Door openheid te geven, krijgen bovendien ook belanghebbenden, zoals aandeelhouders en beleggers, werknemers, consumenten en opdrachtgevers inzicht in de mate waarin bedrijven divers en inclusief zijn. Zo nodig kunnen zij externe druk genereren door de trom te roeren, hun gedrag aan te passen en bedrijven er op af te rekenen. Bedrijven kunnen daarop hun strategie en beleid aanpassen en hun prestaties op dit gebied verbeteren.

De rapportageverplichting behorende bij de transparantierichtlijn voor het publiceren van niet-financiële informatie biedt handvatten voor transparantieverplichtingen over diversiteit (zie kadertekst).

EU-transparantierichtlijn niet-financiële informatie

Vanaf 2018 moeten grote bedrijven in Nederland zogenoemde niet-financiële informatie en informatie over diversiteit opnemen in hun bestuursverslag. De nieuwe regelgeving is het gevolg van de EU-richtlijn* die bedrijven verplicht transparant te zijn over resultaten, risico's en beleid op het gebied van milieu, sociale omstandigheden en diversiteit.**
Een van de onderwerpen betreft diversiteit (vastgelegd in het Besluit bekendmaking diversiteitsbeleid). De richtlijn schrijft voor dat bedrijven een beschrijving geven van diversiteitsbeleid dat betrekking heeft op de top (bestuur en raad van commissarissen). Het gaat hier om verschillende aspecten van diversiteit, zoals leeftijd, geslacht, opleiding en beroepservaring. Bedrijven zijn verplicht te beschrijven wat het diversiteitsbeleid inhoudt, welke doelen worden nagestreefd, op welke manier het beleid is geïmplementeerd en wat de resultaten zijn. Wanneer geen beleid is toegepast, moeten bedrijven uitleggen waarom dat zo is. Er zijn internationale standaarden en kaders ontwikkeld voor de manier waarop bedrijven zouden kunnen rapporteren.***
In Nederland is het niet verplicht om deze te gebruiken.

* 2014/95/EU, Directive on disclosure of non-financial and diversity information
** Als het gaat om de informatie m.b.t. diversiteit, is deze richtlijn in Nederland geïmplementeerd door het Besluit bekendmaking diversiteitsbeleid; Stb. 2016, 559.
*** Zoals IIRC (integrated reporting), ISO-26000-kader voor MVO, GRI, OESO-richtlijn; zie PBL (2018).

De transparantieverplichting geldt in Nederland voor een beperkte groep van 120, voornamelijk beursgenoteerde, bedrijven.* De bestuursverslagen worden gecontroleerd op de aanwezigheid en juistheid van de gevraagde informatie tijdens de reguliere accountantscontrole. Voor de beursgenoteerde bedrijven ligt het toezicht ligt bij de AFM, voor de overige bedrijven – alle banken en verzekeraars – ligt het toezicht bij De Nederlandsche Bank. Via de Ondernemingskamer kan informatieverstrekking worden afgedwongen.**

* Het gaat om OOB's (organisaties van openbaar belang: beursgenoteerde ondernemingen, kredietverleners, verzekeraars en andere door de overheid aangewezen bedrijven). De transparantieverplichting is van toepassing op OOB's met 500 werknemers of meer en netto omzet van 40 miljoen euro of meer of een balans boven de 20 miljoen euro.

** PBL (2018) *Transparantie verplicht: verwachtingen over het instrument transparantie om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren.*

Rol ondernemingsraad bij ontwikkelen diversiteitsbeleid

Tot slot vindt de raad het van belang dat de ondernemingsraden hun stimulerende taak voor diversiteit goed oppakken.[64] Daarvoor is nodig dat zij zich meer bewust zijn van die taak en hun bestaande mogelijkheden beter benutten. Artikel 28 lid 3 WOR kent de OR een rol toe bij bevordering van gelijke behandeling van mannen en vrouwen en bij de inschakeling van gehandicapten en minderheden in de onderneming. De OR kan deze rol onder meer invullen door gebruik te maken van zijn recht onderwerpen te agenderen en door gebruik te maken van zijn instemmingsrecht op personele regelingen (denk bijvoorbeeld aan regelingen inzake aanstelling-, ontslag-, bevorderingbeleid; personeelsopleidingen; personeelsbeoordeling). Ook heeft de OR adviesrecht bij de benoeming van bestuurders. Bij nv's heeft de voorzitter van de OR in dit kader tevens spreekrecht tijdens de Algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). In ondernemingen met een RvC heeft de OR daarnaast een wettelijk recht om een commissaris voor te dragen (voordrachtcommissaris). De OR mag dat doen voor eenderde van de leden van de RvC. Bij nv's heeft de OR in dit kader tevens een spreekrecht in de AVA. De RvC mag de voordracht niet weigeren, tenzij de raad denkt dat de persoon ongeschikt is.

Het zou bovendien een belangrijke stap vooruit zijn als medezeggenschapsorganen meer dan nu een afspiegeling vormen van de diversiteit binnen de onderneming. Een meer diverse samenstelling van het medezeggenschapsorgaan en van zijn commissies komt ten goede aan adequate informatie aan werknemers over diversiteit.[65]

64 SER advies (2014) *Discriminatie werkt niet!,* p. 50.
65 SER advies (2014) *Discriminatie werkt niet!,* p. 50.

4 Slotbeschouwing

Nederlandse bedrijven zijn nog weinig divers, vooral aan de top. Verbeteringen gaan langzaam, ook al geven bedrijven steeds vaker aan dat ze veel waarde hechten aan meer diversiteit in hoge functies. De praktijk blijkt vaak taai en weerbarstig. De aandacht gaat al een lange tijd uit naar het bevorderen van genderdiversiteit. De laatste jaren komt er ook steeds meer aandacht voor culturele diversiteit.

Nederland doet het op veel terreinen goed als het gaat om gendergelijkheid: meisjes doen het goed in het onderwijs en vrouwen hebben gelijke rechten, maar op de arbeidsmarkt is het minder goed gesteld met de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. In vergelijking met andere landen in Europa hebben nergens zo weinig vrouwen een managementfunctie. Ondanks alle aandacht voor het onderwerp en maatregelen en initiatieven van overheid en bedrijven neemt het aandeel vrouwen in top maar langzaam toe. Eind 2018 had minder dan 10 procent van de grote vennootschappen (dit zijn er ongeveer 5000) het wettelijk streefcijfer van ten minste 30 procent mannen en vrouwen in de RvB en RvC gerealiseerd. Het aandeel vrouwen in de RvB bedraagt op dit moment 12,4 procent, in de RvC 18,4 procent.

Ook ten aanzien van culturele diversiteit is weinig vooruitgang geboekt. De werkloosheid onder mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is drie keer zo hoog als onder mensen zonder een migratieachtergrond. De afgelopen vijftien jaar is de arbeidsmarktpositie van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond nauwelijks beter geworden, ondanks een stijging van het taal- en opleidingsniveau. Het aandeel hoogopgeleiden met een niet-westerse migratieachtergrond neemt toe, maar de doorstroom naar topfuncties blijft daar ver bij achter.

Daarmee gaat veel potentieel verloren en wordt talent onvoldoende benut. Dat is een gemis voor de Nederlandse economie en samenleving. De urgentie om hierin verandering te brengen, is groot. Naar het oordeel van de raad is dan ook een versnelling nodig, zowel in het bedrijfsleven als in de (semi)publieke sector.

Er zijn genoeg aanwijzingen dat diversiteit meerwaarde heeft. Met diversiteit en inclusiviteit is maatschappelijke winst te behalen. Een eerlijkere verdeling van topposities draagt bij aan meer kansengelijkheid in de samenleving en zorgt ervoor dat talent dat nu grotendeels onbenut blijft, meer ruimte krijgt zich te ontwikkelen. Een betere arbeidsmarktpositie voor vrouwen en mensen met een migratieachtergrond draagt daarnaast bij aan meer integratie en verbinding.

Diversiteit en inclusiviteit leveren bovendien, onder de juiste condities, ook bedrijfsmatige voordelen op. Diversiteit in de top verbetert de kwaliteit van het bestuur en de besluitvorming en verkleint de loonkloof in de top. Ook kan diversiteit bijdragen aan innovatie, creativiteit en sociale verantwoordelijkheid. Streven naar een inclusieve samenleving betekent dat iedereen erbij hoort en zich kan herkennen in de instituties.

De raad is zich ervan bewust dat diversiteit soms ook negatieve effecten kan hebben en niet automatisch meerwaarde genereert. De effecten op financiële bedrijfsprestaties zijn niet eenduidig, blijkt uit onderzoek en zijn soms positief, soms negatief of neutraal. Dat mag volgens de raad echter geen reden zijn om niets of weinig te doen. De raad pleit voor een brede integrale benadering met onderdelen die al bewezen hebben effectief te zijn.

Belemmeringen voor diversiteit in de top doen zich niet alleen voor binnen bedrijven, maar liggen ook op andere terreinen en hebben onder meer te maken met de positie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergond op de arbeidsmarkt en met menselijk en sociaal kapitaal.
De hindernissen die vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergond tegenkomen zijn voor een deel vergelijkbaar, maar er zijn ook verschillen. De context verschilt: vrouwen vormen de helft van de bevolking, bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond is dat 13 procent. Bij vrouwen spitst het vraagstuk zich vooral toe op doorstroom naar de top, bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond daarnaast ook op de instroom in organisaties en het behoud van werk. Ook spelen verschillende instituties een rol: vrouwen lopen aan tegen de 'deeltijdklem', bij mensen met een niet-westerse migratieachtergrond speelt de economische conjunctuur een rol, evenals multi-etnische spanningen in de samenleving. Tegelijkertijd lopen beide groepen aan tegen het denken in stereotypen door de 'gatekeepers' die een belangrijke rol spelen bij de werving en selectie en carrièrebeslissingen binnen bedrijven. Beide groepen beschikken daarnaast in mindere mate over de geschikte formele en informele netwerken.
Voor beide groepen geldt dat belemmeringen gedurende de levensloop cumuleren en zich uitstrekken tot andere domeinen dan arbeid alleen (bijvoorbeeld leren en zorgen). Vooral bij belangrijke kantelmomenten in de levensloop, zoals opleidings- en beroepskeuze, toetreding tot de arbeidsmarkt, het krijgen van kinderen en het maken van carrière, neemt de kansenongelijkheid toe. Deze kantelmomenten vormen belangrijke aangrijpingspunten voor beleid.

Tegen deze achtergrond kiest de raad voor een brede integrale benadering om diversiteit en inclusiviteit in de samenleving en in bedrijven te realiseren en talenten optimaal te benutten. De aandacht dient zich volgens de raad daarbij niet alleen te richten op de top van het bedrijfsleven. Het doel is ook de kweekvijver op de orde te hebben. Oog voor 'stapeling' van factoren tijdens de levensloop en de kantelmomenten die er in werk, studie, gezin of zorgsituatie toe doen, is daarbij belangrijk. Daaruit vloeit voort dat er geen 'one size fits all' oplossing is. Daarvoor is het vraagstuk te complex.

De raad neemt afstand van de zogeheten deficit-benadering, die uitgaat van het denken in achterstanden waarin vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond moeten worden 'gerepareerd' en zich moeten aanpassen. In de ogen van de raad zouden dan stereotypen en vooroordelen een belangrijke rol blijven spelen.

Naast beleid specifiek gericht op diversiteit in de top is ook beleid nodig voor de algemene arbeidsmarktpositie van vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. In de visie van de raad vraagt dit om maatregelen die gericht zijn op instroom, het vergroten van de 'kweekvijver', het voorkomen van uitstroom en het zorgen voor doorstroom, waarbij specifieke maatregelen de doorstroom naar de top bevorderen. De oplossingen richten zich op vier domeinen: (1) het verminderen van ongelijkheid in het onderwijs en op de arbeidsmarkt, (2) het verbeteren van de combinatie werken, leren en zorgen, (3) het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen bedrijven en organisaties en (4) het bevorderen van diversiteit in de top van bedrijven en organisaties. Tabel 4.1 en 4.2 geeft een overzicht van de verschillende oplossingsrichtingen.

Tabel 4.1 Overzicht oplossingsrichtingen genderdiversiteit

Genderdiversiteit	Aanbevelingen	Actoren

Onderwijs & Arbeidsmarkt	- **Verminderen van de segregatie in studie- en beroepskeuze (m/v)** door o.a. voorlichting over keuzes en implicaties daarvan voor economische onafhankelijkheid en carrièremogelijkheden.
	- **Stimulering van arbeidsparticipatie van vrouwen,** verhoging aantal arbeidsuren, en verminderen van de 'deeltijdklem', door o.a.:
	  - wegnemen financiële en praktische belemmeringen;
	  - cultuuromslag m.b.t. sociale normen over werken en zorgen;
	  - aanpassen van voorzieningen voor werkende ouders (verlof, schooltijden, kinderopvang) deze zijn nog gericht op anderhalfverdienersmodel;
	  - stimuleren en faciliteren van variatie en flexibiliteit in arbeidspatronen tijdens de levensloop.
	- **Verbeteren positie vrouwen op de arbeidsmarkt.**
		- Scholen, opleidingen
		- Kinderopvangorganisaties
		- Werkgevers
		- Overheid
		- Individuen

Combinatie werken, leren en zorgen	- **Faciliteren van duurzame combinatie werken, leren en zorgen:**
	  - Investeren in kinderopvang en sluitende dagarrangementen voor schoolgaande kinderen o.a. door verbeteren kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid kinderopvang en versnellen van bestaande ontwikkelingen op dit gebied;
	  - Optimaliseren van verlof na geboorte kind, o.a. vereenvoudigen regelingen, geïntegreerd betaald ouderschapsverlof, financiering uit algemene middelen;
	  - Stimuleren leven lang ontwikkelen tijdens loopbaan, o.a. versteviging infrastructuur, ondersteuning leervraag, vorming leercultuur, kennisnetwerken van regio's en sectoren;
	  - Verbeteren combinatie betaalde arbeid en mantelzorg;
	  - Ontwikkelen markt voor persoonlijke dienstverlening.
		- Overheid
		- Werkgevers
		- Kinderopvangorganisaties
		- Individuen

Genderdiversiteit en inclusie in arbeidsorganisaties	- **Commitment van de top:** creëren van urgentie, zichtbaar uitdragen van het belang van diversiteit, beleggen verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid hoog in de organisatie.
	- **Verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie.**
	- **Kennis en inzicht verkrijgen in de eigen organisatiecultuur.**
	- **Maatregelen op verschillende domeinen:**
	  - Leiderschap
	  - Strategie en management;
	  - Personeel en HR management;
	  - Communicatie
	  - Organisatiecultuur
	  - Kennis en vaardigheden (inzicht in diversiteit).
	- **Rol van medezeggenschapsorganen:** agenderen thema, aandacht voor m/v-samenstelling OR, en voor diversiteit bij voordracht werknemerscommissarissen.
		- Bedrijven:
		  - Bestuurders en toezichthouders
		  - Managers
		  - HR-functionarissen
		  - Diversity officers
		  - Medewerkers
		  - Communicatiemedewerkers en voorlichters
		- Medezeggenschapsorganen
		- Diversiteitscharters
		- Experts uit wetenschap en bedrijfsleven

Genderdiversiteit	Aanbevelingen	Actoren
Diversiteit en inclusie in subtop/top	Doorstroom van vrouwen bevorderen en het tempo daarvan versnellen door een gedifferentieerde aanpak: - **Ingroei-quotum met een sanctie voor RvC's van beursgenoteerde bedrijven.** Nietigverklaring van de benoeming wanneer een nieuwe benoeming niet bijdraagt aan het realiseren van 30% m/v. - **Wettelijke verplichting voor grote vennootschappen om zelf passende en ambitieuze streefcijfers op te stellen voor RvB en RvC en subtop,** + plan van aanpak voor de verhoging van het aantal vrouwen, deelname aan de ondersteunende infrastructuur en een transparantieverplichting. **Maatregelen voor de (semi)publieke sector naar analogie van de maatregelen voor bedrijfsleven.**	- Overheid - Bedrijven - Ondersteunende infrastructuur - Organisaties (semi)publieke sector

Tabel 4.2 Overzicht oplossingsrichtingen culturele diversiteit

Culturele diversiteit	Aanbevelingen	Actoren

Onderwijs & Arbeidsmarkt	- **Investeren in programma's voor kinderen met een achterstand.**
	- **Verbeteren onderwijsuitkomsten en aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt** (pre- and post entry barrières), o.a.:
	  - Terugdringen voortijdig schoolverlaten;
	  - Begeleiden bij studiekeuze en informatie bieden over baankansen;
	  - Vergemakkelijken vinden stage ("bridging social capital");
	- **Voorkomen vooroordelen en tegengaan van arbeidsmarktdiscriminatie.**
	- **Stimuleren rol van medezeggenschapsorganen** bij aanpak arbeidsmarktdiscriminatie.
		- Scholen
		- Werkgevers
		- Overheid
		- Medezeggenschapsorganen
		- Diversiteitscharters

Combinatie werken, leren en zorgen	- **Faciliteren van duurzame combinatie werken, leren en zorgen:**
	  - Investeren in kinderopvang en sluitende dagarrangementen voor schoolgaande kinderen o.a. door verbeteren kwaliteit, betaalbaarheid en toegankelijkheid kinderopvang en versnellen van bestaande ontwikkelingen op dit gebied;
	  - Optimaliseren van verlof na geboorte kind, o.a. vereenvoudigen regelingen, geïntegreerd betaald ouderschapsverlof, financiering uit algemene middelen;
	  - Stimuleren leven lang ontwikkelen tijdens loopbaan, o.a. versteviging infrastructuur, ondersteuning leervraag, vorming leercultuur, kennisnetwerken van regio's en sectoren;
	  - Verbeteren combinatie betaalde arbeid en mantelzorg;
	  - Ontwikkelen markt voor persoonlijke dienstverlening.
	- **Onderzoek naar de wijze waarop mensen (m/v) met een niet-westerse migratieachtergrond werken, leren en zorgen (willen) combineren.**
		- Overheid
		- Werkgevers
		- Kinderopvangorganisaties
		- Individuen

Culturele diversiteit	Aanbevelingen	Actoren

Culturele diversiteit en inclusie in arbeids-organisaties	- **Commitment van de top:** creëren van urgentie, zichtbaar uitdragen van het belang van diversiteit, beleggen verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid hoog in de organisatie.
	- **Verankering van diversiteitsbeleid in de organisatie.**
	- **Kennis en inzicht verkrijgen in de eigen organisatiecultuur.**
	- **Voeren van een integraal diversiteitsbeleid,** waarbij diversiteit verbonden wordt met inclusie.
	- **Maatregelen op verschillende domeinen:**
	  - Leiderschap
	  - Strategie en management;
	  - Personeel en HR management;
	  - Communicatie
	  - Organisatiecultuur
	  - Kennis en vaardigheden (inzicht in diversiteit).
	- Waarbij specifiek ingezet moet worden op:
	  - Dialoog aangaan, ervaringsverhalen optekenen
	  - Versterken culturele veerkracht
	  - Tegengaan stereotypering en discriminatie
	  - Verkleinen 'sociale afstand'.
	- **Rol van medezeggenschapsorganen:** agenderen thema, aandacht voor m/v-samenstelling OR, en voor diversiteit bij voordracht werknemerscommissarissen.
		- Bedrijven:
		  - Bestuurders en toezichthouders
		  - Managers
		  - HR-functionarissen
		  - Diversity officers
		  - Medewerkers
		  - Communicatiemedewerkers en voorlichters
		- Medezeggenschaps-organen
		- Diversiteitscharters
		- Experts uit wetenschap en bedrijfsleven

Diversiteit en inclusie in subtop/top	- **Het verbeteren van inzicht in culturele diversiteit** (o.b.v. vrijwillige vastlegging van migratieachtergrond, bestaande mogelijkheden voor meer inzicht verder onderzoeken en aanbieden aan arbeids-organisaties). - **Aanjagen en faciliteren van bedrijven door advies en ondersteuning te bieden.** - **Zichtbaarheid van cultureel talent vergroten, o.a. door database voor talenten met migratieachtergrond** (in navolging van Topvrouwen.nl). - **Bedrijven stimuleren om streefcijfers/doelen op te stellen en voortgang te monitoren.** - **Verbeteren transparantie.** - **Bevorderen van samenwerking tussen bedrijven om culturele diversiteit te vergroten.** - **Rol ondernemingsraden bij ontwikkeling diversiteitsbeleid stimuleren:** bewustwording versterken, bevorderen diversiteit samenstelling OR.	- Overheid - Werkgevers - Diversiteitscharters - Experts uit wetenschap en bedrijfsleven - medezeggenschapsorganen

Bijlagen

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
MEVROUW M.I. HAMER
POSTBUS 90405
2509 LK DEN HAAG

Emancipatie
Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon

Onze referentie
1361673

Datum 29 JUNI 2018
Betreft Adviesaanvraag diversiteit in de top

Geachte mevrouw Hamer, Beste Marielle,

Graag verzoeken wij de SER om een advies uit te brengen over culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven.

Diversiteit in het bedrijfsleven biedt kansen. Uit onderzoek komt een correlatie naar voren tussen de mate van gender- en culturele diversiteit in een organisatie en de mate van innovatie en de prestaties op langere termijn[1]. Dat geldt ook voor de top van het bedrijfsleven, de raden van bestuur en de raden van commissarissen. Toch blijkt dat veel bedrijven weinig divers zijn, zeker aan de top. Grotere diversiteit aan de top geeft bedrijven voordelen en biedt mensen waardevolle rolmodellen. Diversiteit is daarnaast belangrijk vanuit het perspectief van sociale rechtvaardigheid, omdat de talenten van iedereen zo goed mogelijk tot hun recht moeten kunnen komen. Vrouwen met een goede opleiding stromen toch niet in gelijke mate als hun mannelijke evenknie door naar hogere functies. Culturele aspecten lijken hier invloed op te hebben. Hierdoor lijkt een groot potentieel verloren te gaan. Ook voor Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond geldt: benut Nederland het potentieel dat zij vertegenwoordigen? Welke obstakels staan realisatie van dat potentieel in de weg? Het zou goed zijn als de SER een beeld zou kunnen geven over welk extra potentieel het Nederlandse bedrijfsleven zou kunnen beschikken als keuzes en loopbaanpaden gelijker zouden verlopen voor de verschillende groepen en welke openingen er zijn om meer doorstroom naar de top te bereiken.

De afgelopen jaren is er al veel aandacht geweest voor "vrouwen aan de top". Ondanks de vele aandacht is de voortgang beperkt. Bij brief van 6 maart 2018 is de Tweede Kamer bericht over de resultaten van de wettelijke streefcijferregeling van 30% vrouwen in de raden van bestuur en raden van commissarissen van

[1] Mc. Kinsey – Delivering through diversity (2018), BCG – How diverse leadership teams boost innovation (2018)

grote NV's en BV's. Het kabinet heeft toen aangekondigd dat het in 2019 de balans op zal maken van de voortgang in de groei van het aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven[2]. Als die voortgang onvoldoende is, is het kabinet bereid stevige maatregelen te nemen. Wij vragen hierbij de SER een advies uit te brengen over welke maatregelen effectief zijn om de doorstroom van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven te stimuleren en voor welke maatregelen het meeste draagvlak bestaat bij werkgevers en werknemers.

De aandacht voor culturele diversiteit aan de top is de laatste tijd aan het toenemen. Voor veel bedrijven is dit nog een nieuw aandachtsgebied. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geeft aan in de brief[3] 'Verdere Integratie op de arbeidsmarkt: de economie heeft iedereen nodig!', dat hij het onwenselijk vindt dat de arbeidsmarktpositie van mensen met een migratieachtergrond de afgelopen jaren nauwelijks is verbeterd, terwijl er een groeiend aantal openstaande vacatures is. Eén van de gesignaleerde problemen is dat werkgevers al jaren moeite hebben met het stimuleren van doorstroom naar de top van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond.

Er zullen overeenkomsten en verschillen zijn in oorzaken en (effectiviteit van) maatregelen op het gebied van genderdiversiteit en culturele diversiteit. Door deze twee aspecten van diversiteit gezamenlijk te beschouwen kunnen we daar een beter beeld van krijgen. Vandaar dat wij de SER vragen om een advies uit te brengen waarin de twee gebieden in samenhang worden bekeken en dat wij de SER ook vragen voor beide gebieden een specifiek advies uit te brengen. Wij signaleren dat de discussie rondom topvrouwen zich gauw verengt tot de vraag of een wettelijk quotum moet worden ingevoerd. Wij zijn zeer geïnteresseerd in opties naast het quotum die mogelijk zijn. Bovendien zijn we voor zowel gender- als culturele diversiteit op zoek naar maatregelen waarvoor het meeste draagvlak bij werkgevers en werknemers bestaat.

Vraagstelling

Wij vragen de SER om begin 2019 te komen met een advies over genderdiversiteit en culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven. De belangrijkste vraag die het kabinet aan de SER stelt is: wat kan Nederland doen om meer culturele en genderdiversiteit te bereiken in de top van het bedrijfsleven? Welke maatregelen kan Nederland treffen om het aandeel vrouwen in de top te vergroten? Daarbij is tevens relevant welke maatregelen de afgelopen periode zijn getroffen en of en waarom deze wel of geen resultaat hebben gehad.

Ten eerste vragen wij de SER advies te geven aan de hand van een aantal overkoepelende vragen.

1) Welke obstakels op de arbeidsmarkt belemmeren een toename van culturele en genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven?
2) Welke overeenkomsten zijn er tussen de obstakels die genderdiversiteit en culturele diversiteit belemmeren?

---

[2] Kamerstukken II 2017/18, 30420, nr. 263.
[3] Kamerstukken II 2017/18, 29 544, nr. 821

3) Welke mogelijke oplossingen zijn er om deze obstakels weg te nemen en diversiteit te bevorderen?
4) Wat zijn succesfactoren die werknemers wél in staat stellen de top te bereiken?

Ten tweede vragen wij de SER advies te geven aan de hand van een aantal specifieke vragen en het advies toe te spitsen op de twee aspecten: culturele diversiteit enerzijds en genderdiversiteit anderzijds. Het doel hiervan is om op beide gebieden tot een scherp advies met voorstellen voor gerichte maatregelen te komen.

1) Welke maatregelen kunnen genderdiversiteit in de top van het bedrijfsleven stimuleren? De nadruk hierbij ligt op het bereiken van diversiteit aan de top en het stimuleren van doorstroom naar de top.

    - Bij welke maatregelen van private partijen of van de overheid om genderdiversiteit in de top te stimuleren is nu al resultaat zichtbaar? Waar gaat het goed en hoe komt dat?
    - Hoe kan de doorstroom van vrouwen binnen bedrijven naar de (sub)top effectief gestimuleerd worden?
    - Welke maatregelen kunnen ervoor zorgen dat er daadwerkelijk meer vrouwen benoemd worden in raden van commissarissen en raden van bestuur?
    - Welke maatregelen kunnen private partijen, zoals werkgevers, maatschappelijke organisaties, toezichthouders en overige stakeholders, treffen en wat moet de overheid aanvullend doen?
    - Hoe is het draagvlak bij werknemers om deze maatregelen in te voeren? Zijn er qua draagvlak verschillen tussen groepen werknemers.

2) Welke maatregelen kunnen culturele diversiteit in de top van het bedrijfsleven stimuleren? De nadruk hierbij ligt op het bereiken van diversiteit aan de top en het stimuleren van doorstroom naar de top.

    - Bij welke maatregelen om culturele diversiteit in de (sub)top te stimuleren is nu al resultaat zichtbaar? Waar gaat het goed en hoe komt dat?
    - Hoe kan de doorstroom van mensen met verschillende culturele achtergronden naar de (sub)top effectief gestimuleerd worden?
    - Welke maatregelen kunnen ervoor zorgen dat er daadwerkelijk meer Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond benoemd worden in raden van commissarissen en raden van bestuur?
    - Welke maatregelen kunnen private partijen, zoals werkgevers, maatschappelijke organisaties, toezichthouders en overige stakeholders, treffen en wat moet de overheid aanvullend doen?
    - Hoe is het draagvlak onder werknemers om deze maatregelen in te voeren? Zijn er qua draagvlak verschillen tussen groepen werknemers.

Planning

In 2019 maakt het kabinet de balans op van de voortgang van het wettelijk streefcijfer van 30% vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen. Het kabinet wil het advies van de SER daarbij graag betrekken. Wij vragen u daarom het advies uiterlijk begin 2019 uit te brengen.

Met vriendelijke groet,

de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Ingrid van Engelshoven

de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,

Wouter Koolmees

Samenstelling Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven (Ditop)

Leden	Plaatsvervangende leden
Onafhankelijke leden	
drs. M.I. (Mariëtte) Hamer (voorzitter)	
prof.mr. C.D.J. (Claartje) Bulten	
prof.dr. G.T.M. (Geert) ten Dam	
prof.dr. H. (Halleh) Ghorashi	
prof.dr. K. (Kim) Putters	
Ondernemersleden	
N. (Nicole) Böttger (VNO-NCW/MKB-Nederland)	
G. (Guusje) Dolsma (MKB-Nederland)	S. (Suzanne) Drion
	R (Rob) Slagmolen
S. (Sieto) de Leeuw (VNO-NCW/MKB-Nederland)	
Werknemersleden	
S.F. (Sacha) Heemskerk LLM (VCP)	
K. (Kitty) Jong (FNV)	D. (Désirée) van Lent
L. (Leon) de Jong (CNV)	
J. (Jessica) van Ruitenburg (FNV)	J. (Jennifer) Meyer
Adviserende leden	
dr. E.L.W. (Egbert) Jongen (CPB)	
drs. A. (Ans) Merens (SCP)	
drs. A. (Alice) Odé (Diversiteit in Bedrijf)	L. (Leo) Euser
Ministeriële vertegenwoordigers	
M. (Marileen) Klapwijk (SZW)	M. (Moona) Mian
	J. (Jurgen) Wander
N. (Nora) Kuijper (OCW)	M.M. (Maggie) Wissink ook Geerdink
Secretariaat	
dr. I. (Ivy) Koopmans	
mr. drs. T.D. (Tyche) Riemens	
mr. S.W. (Sophia) Geelkerken	
dr. B. (Babette) Pouwels	
Z. (Zakia) Essanhaji, MSc	

Voorbeelden van diversiteitsbeleid in verschillende bedrijven

Diversiteitsbeleid bij ABN AMRO

ABN AMRO voert beleid gericht op diversiteit en inclusie en streeft daarbij naar een werkomgeving waarin werknemers zich veilig en welkom voelen: werknemers moeten zichzelf kunnen zijn en ruimte en waardering krijgen voor hun talenten, in het belang van de bank en zijn klanten.
Het diversiteitsbeleid richt zich behalve op gender- en culturele diversiteit ook op (o.a.) personen met een arbeidsbeperking. De fundamenten van het diversiteitsbeleid zijn awareness, commitment en empowerment.

Op het gebied van genderdiversiteit richt ABN AMRO zich op het vergroten van het aandeel van vrouwen in (sub)topposities. De bank heeft zich gecommitteerd aan doelen op het gebied van genderdiversiteit en heeft in 2010 het charter Talent naar de Top ondertekend. Het beleid kent uiteenlopende initiatieven om arbeidsparticipatie en carrièremogelijkheden van vrouwen te bevorderen. Er zijn verschillende mentoringsprogramma's, interne en externe netwerken, Diversity Circles en Tables alsook arbeidsvoorwaarden die gendergelijkheid beogen te bevorderen.

De cijfers over de ontwikkeling van genderdiversiteit aan de (sub)top vanaf 2010 laten een gestage stijging van het aandeel van vrouwen zien. In 2010 was het aandeel vrouwen in de subtop 20,7 procent en in de top was dit 15,7 procent.
In het derde kwartaal van 2018 was het aandeel van vrouwen toegenomen tot 27,5 procent in de subtop en 28 procent in de top.
Onlangs heeft de bank zijn diversiteitsdoelen voor de komende jaren bekend gemaakt. De ambitie is in 2019 het aandeel vrouwen in de subtop en de top verder te laten stijgen naar 33,2 respectievelijk 28,4 procent en in 2020 naar 35 respectievelijk 30 procent.

T.a.v. culturele diversiteit richt de bank zich op de doelgroep niet-westers cultureel divers, gezien de onevenredige invulling op dit punt in de top en subtop. Sinds 2014 is hiervoor speciale aandacht en het thema staat nadrukkelijk op de agenda van de Board.

Om de culturele diversiteit te kunnen monitoren, wordt aan werknemers gevraagd op basis van vrijwilligheid hun culturele achtergrond kenbaar te maken. Inmiddels is van ruim 63 procent van het personeel hun culturele achtergrond bekend.

Met het oog op bevordering van diversiteit binnen de onderneming is er een task-force actief, wordt gewerkt met Diversity Circles en Tables en zijn er verschillende ontwikkelprogramma's, o.a. voor high potentials met een niet-westerse achtergrond. ABN AMRO heeft zich gecommitteerd aan een concrete zelfgekozen doelstelling voor meer niet-westers talent in de (sub)top.

Cijfers over de ontwikkeling van culturele diversiteit aan de (sub)top vanaf 2013 laten een geleidelijke toename van het aandeel werknemers met een niet-westerse achtergrond zien. In 2013 was het aandeel werknemers met een niet-westerse achtergrond in de subtop 2,3 procent en in de top was dit 0,9 procent.

In het derde kwartaal van 2018 was het aandeel werknemers met een niet-westerse achtergrond in de subtop gestegen tot 4,4 procent, en in de top tot 3,4 procent. Ter vergelijking: het aandeel van werknemers met een niet-westerse achtergrond in het personeelsbestand van ABN AMRO bedroeg toen 10,2 procent.
Onlangs heeft de bank zijn diversiteitsdoelen bekend gemaakt voor de komende jaren. In 2019 zal het aandeel niet-westerse diversiteit voor de subtop en de top moeten stijgen naar 6,9 respectievelijk 4,7 procent en in 2020 naar 7,0 respectievelijk 6,0 procent.

Diversiteitsbeleid bij Manpower

Manpower is bewust bezig met diversiteit en inclusie. Dit doet zij zowel binnen de eigen organisatie, als bij opdrachtgevers die zij ondersteunt in recruitment en in processen om diversiteit en inclusiviteit in hun organisatie te bevorderen.

Een omvangrijk onderzoek in de eigen organisatie in 2015 wees uit dat vrouwen ondervertegenwoordigd waren in senior en leiderschapsrollen. De resultaten van het onderzoek staan in het rapport 'Seven steps to conscious inclusion'. Het biedt een helder stappenplan om tot gendergelijkheid te komen. In de eigen organisatie heeft dit geleid tot een toename van vrouwen in senior en leiderschapsrollen. In de ManpowerGroup is nu 60% van de senior managers een vrouw en in de directie van ManpowerGlobal zijn vijf van de 14 directieleden vrouw. Dat is het resultaat van die hele bewuste inclusie van vrouwen in leiderschapsrollen. Veel vrouwen in de top blijven ook werken bij Manpower omdat de omgeving waarin zij werkzaam zijn zich meer bewust is van inclusiviteit en diversiteit. De organisatiecultuur is belangrijk in de ondersteuning van diversiteitsdoelen.

Ook bij de werving van talent voor opdrachtgevers kijkt Manpower niet naar gender, maar naar kwaliteiten.

ManpowerGroup richt zich op diversiteit in organisaties. Jong, oud, man, vrouw, gay, straight, opgeleid of niet-opgeleid, verschillende culturele achtergronden; juist een optimale mix van mensen is in haar optiek het meest waardevol. Manpower is er van overtuigd dat diversiteit bijdraagt aan positief engagement van mensen en succes van organisaties. En dat wanneer diversiteit wordt omarmd, ongelijkheid naar de achtergrond wordt verdrongen. Zij kent een integrale diversiteitsaanpak. Diversiteit is ook ingebed in het traineeprogramma. Zo stimuleert zij, via opleiding en dialoog, onder meer bewustwording bij haar medewerkers om bij recruiting nieuwsgierig te zijn naar de talenten van mensen (in plaats van naar hun tekorten), om na te denken welke andere aanpak in recruitment mogelijk is om de diversiteit binnen organisaties te vergroten, om andere doelgroepen te bereiken, en om met opdrachtgevers het gesprek aan te gaan over wat nodig is om mensen met een andere culturele achtergrond in hun organisatie te kunnen plaatsen. De ervaring leert dat storytelling heel belangrijk is voor de ondersteuning van de visie op diversiteit.

Manpower hanteert de volgende vier pijlers in (gesprekken over) het waarom van diversiteitsbeleid:

- Arbeidsmarktontwikkelingen: werving, vernieuwing, verloop, andere set aan skills
- Optimalisering van de corebusiness: nieuwe kennis binnenhalen om de mogelijkheden om nieuwe markten te benaderen te vergroten
- Bevorderen medewerkersbetrokkenheid: een inclusieve organisatie draagt bij aan de betrokkenheid van ons allemaal
- Imago en reputatie: eigentijdser imago van de organisatie, bijvoorbeeld ten behoeve van tenders en Employer branding.

Diversiteitsbeleid bij PwC

PwC streeft naar een inclusieve cultuur waarin diversiteit wordt omarmd. Inclusief betekent dat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt – niet ondanks maar dankzij de verschillen. Om dit te realiseren doet PwC onder andere het volgende:

- Doelen stellen: PwC kent duidelijke doelstellingen voor o.a. gelijke beoordeling, promotie, beloning en uitstroom voor man/vrouw maar ook voor culturele diversiteit. De voortgang wordt voortdurend gemeten en er wordt bijgestuurd waar dat nodig is. Het meten t.a.v. culturele diversiteit is mogelijk omdat 90 procent van de werknemers hebben meegewerkt aan het vastleggen van de culturele achtergrond.
- Diversiteit is verankerd in de bedrijfswaarden: de waarden van PwC raken diversiteit en inclusiviteit. Zo daagt de waarde "work together" de medewerkers uit de kracht van diversiteit te benutten om vanuit verschillende gezichtspunten te zoeken naar oplossingen voor de klanten en focust de waarde "care" op het herkennen van de waarde die ieder individu toevoegt.
- Investeren in bewustwording: PwC verzorgt diverse trainingen en cursussen. Bijvoorbeeld de training Inclusive leadership om leidinggevenden bewust te maken van de invloed van het eigen brein op onze onbewuste vooroordelen en het bieden van handvatten om iedereen in de organisatie te betrekken en te waarderen.
- Coaching en mentoring: PwC heeft speciale programma's om talentvolle vrouwelijke collega's en collega's met een migratieachtergrond te ondersteunen bij hun ontwikkeling.
- Begin 2013 is gestart met het Cultural Awareness-programma gericht op de betrokkenheid van talent met een migratie achtergrond. Dit gebeurt onder meer met Connected Cultures, het netwerk voor culturele diversiteit en de verschillende bewustwordingstrainingen die we aanbieden.

Dit diversiteitsbeleid heeft er o.a. aan bijgedragen dat de diversiteit van het personeelsbestand sterk is toegenomen. Inmiddels bedraagt het aandeel vrouwen in het personeelsbestand 44 procent. Verder heeft 30 procent van werknemers een migratieachtergrond. In 2017/2018 was de instroom van vrouwen 48 procent en van mensen met een migratieachtergrond 41 procent. De trend in de uitstroom van vrouwen en collega's met een migratieachtergrond is dat zij steeds minder snel uitstromen in vergelijking met mannen respectievelijk werknemers met een Nederlandse achtergrond.
Sinds 2018 meet PwC niet alleen de gelijke beloning van vrouwen ten opzichte van mannen maar ook die van werknemers met een migratieachtergrond. Daaruit kan

worden opgemaakt dat er geen loonkloof is m.b.t. gender- en culturele diversiteit. De genderdiversiteit in de top (partner en director positions) neemt geleidelijk toe. In 2016/2017 bedroeg het aandeel vrouwen in de top 16 procent, in 2017/2018 was dat 15 procent. Het streven is gericht op 50 procent vrouwen en 50 procent mannen in 2030. Het aandeel personen in de top met een niet-westerse culturele achtergrond bedroeg in 2016/2017 en in 2017/2018 3 procent.

Bron: Beschrijving van de casussen gebaseerd op de presentaties van de verschillende bedrijven tijdens de SER commissievergadering

Voorwaarden voor succesvol diversiteitsbeleid binnen arbeidsorganisaties

Genderdiversiteit	Culturele diversiteit
	Creëren van urgentie
Commitment van de top	Commitment van de top en leidinggevenden
	Continue aandacht
	Verbind diversiteit met inclusie; Focus niet alleen op het vergroten van de diversiteit van het werknemersbestand (focus op aantallen), maar ook op het creëren van een inclusief organisatiecultuur en structuur.
Verankering binnen de organisatie	Beleg verantwoordelijkheden voor diversiteit binnen de organisatie
Kennis en inzicht over de eigen organisatiecultuur	Kennis en inzicht over de eigen organisatiecultuur
Palet aan maatregelen	Integraal diversiteitsbeleid (lange termijn, combinatie van activiteiten, geen losse acties gericht op doelgroepen)

Maatregelen die organisaties kunnen nemen op de verschillende domeinen

Genderdiversiteit	Culturele diversiteit
Leiderschap - Formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit voor de onderneming - Beleg de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid bij de top/rvb - Stel mensen en middelen beschikbaar - Stuur op resultaten - Neem diversiteit op in de profielschets voor de rvb en rvc	**Leiderschap** - Formuleer een visie op de meerwaarde van diversiteit voor de onderneming - Beleg de verantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid bij de top/rvb - Stel mensen en middelen beschikbaar - Stuur op resultaten - Neem diversiteit op in de profielschets voor de rvb en rvc Duidelijke probleemeigenaar met tijd en middelen
Strategie en management - Verankering van diversiteitsbeleid binnen de organisatie - Formuleer concreet beleid en SMART-doelen op verschillende niveaus (Targets voor werving, instroom, doorstroom, opleiding, shortlists bij benoemingen) - Beleg verantwoordelijkheid voor diversiteit en het behalen van doelstellingen bij leidinggevenden - Meten= weten (zicht op de feiten/kengetallen, breng diversiteit in kaart, analyseer , evalueer en beoordeel de resultaten en stel op basis daarvan verbeteracties op - Zorg voor zicht op kwaliteiten, maak kwaliteiten van medewerkers zichtbaar.	**Strategie en management** - Verankering van diversiteitsbeleid binnen de organisatie - Formuleer concreet beleid en SMART-doelen op verschillende niveaus (Targets voor werving, instroom, doorstroom, opleiding, shortlists bij benoemingen) - Beleg verantwoordelijkheid voor diversiteit en het behalen van doelstellingen bij leidinggevenden - Meten= weten (zicht op de feiten/kengetallen, breng diversiteit in kaart, analyseer , evalueer en beoordeel de resultaten en stel op basis daarvan verbeteracties op - Zorg voor zicht op kwaliteiten, maak kwaliteiten van medewerkers zichtbaar. - Betrek managers bij het vinden van oplossingen. - Betrek de meerderheidsgroep expliciet bij diversiteitsbeleid en zorg voor draagvlak bij de meerderheidsgroep - Zoek samenwerking en maak gebruik van ondersteuning op maat door experts bij het formuleren van een visie, monitoring, analyse en evaluatie van de resultaten en bij het opstellen en implementeren van verbeterplannen en -acties.

Genderdiversiteit	Culturele diversiteit
Personeel en HR-management: - Voorkom vooroordelen en stereotypen in werving, selectie en beoordeling - Wervingsprocedures (vacatureteksten, profielen, taalgebruik, meerdere betrokkenen) - Selectieprocedures (transparante procedures en criteria, vooraf bepaalde criteria, functie-eisen en kandidatenprofielen vastleggen en hanteren, divers samengestelde commissie, zorg dat selectiecommissies en searchbureaus overtuigd zijn van het nut van diversiteit, overweeg externe auditor - Verbreed de kandidatenpool, rekruteer buiten de eigen kring, maak vacatures openbaar, gebruik verschillende kanalen en netwerken, benader vrouwen actief. - Schenk extra aandacht aan het zoeken van gekwalificeerde vrouwen. Wees je ervan bewust dat het soms meer inspanning en tijd kost vrouwelijke kandidaten te vinden - Zoek naar complementariteit - Geef searchbureaus een gerichte opdracht *Opleiding en loopbaanontwikkeling:* organiseer sociale steun, sponsoring, mentoring Faciliteer de combinatie van werken, ontwikkelen, zorgen	**Personeel en HR-management:** - Voorkom vooroordelen en stereotypen in werving, selectie en beoordeling - Wervingsprocedures (vacatureteksten, profielen, taalgebruik, meerdere betrokkenen) - Selectieprocedures (transparante procedures en criteria, vooraf bepaalde criteria, functie-eisen en kandidatenprofielen vastleggen en hanteren, divers samengestelde commissie, zorg dat selectiecommissies en searchbureaus overtuigd zijn van het nut van diversiteit, overweeg externe auditor - Verbreed de kandidatenpool, rekruteer buiten de eigen kring, maak vacatures openbaar, gebruik verschillende kanalen en netwerken, benader mensen met een niet-westerse migratieachtergrond actief. - Schenk extra aandacht aan het zoeken van gekwalificeerde mensen uit de minderheidsgroep. Wees je ervan bewust dat het soms meer inspanning en tijd kost om deze kandidaten te vinden - Zoek naar complementariteit - Geef searchbureaus gerichte opdrachten. *Opleiding en loopbaanontwikkeling:* organiseer sociale steun, sponsoring, mentoring Zet in op attitudeverandering binnen de organisatie: genereer inzicht in (onbewuste) vooroordelen, zorg voor draagvlak, vergroot bewustzijn van vooroordelen en stereotypen, inleving in de situatie van mensen met een niet-westerse migratie-achtergrond Zorg voor aanpassingen in de selectieprocedures in de *gehele organisatie,* Verklein de 'sociale afstand': werf nieuwe mensen groepsgewijs en via persoonlijke ontmoetingsmomenten, bijvoorbeeld via inhousedagen gericht op de minderheidsgroep, zorg voor rolmodellen aan de top om doorstroom naar de top van mensen uit de minderheidsgroep te bevorderen en zorg voor ontmoetingsmomenten tussen talent uit de minderheidsgroep en de top (o.a. speeddates, dialoogtafels).
Communicatie Communiceer intern en extern actief over diversiteit, de visie van de organisatie, de redenen waarom de organisatie diversiteit wil bevorderen, doelstellingen en maatregelen die worden ingezet Communiceer intern feiten over vacature, aanstellingen en promoties Zorg dat vrouwen terug te vinden zijn in woord en beeld	**Communicatie** Communiceer intern en extern actief over diversiteit, de visie van de organisatie, de redenen waarom de organisatie diversiteit wil bevorderen, doelstellingen en maatregelen die worden ingezet Communiceer intern feiten over vacature, aanstellingen en promoties Zorg dat mensen met een niet-westerse migratieachtergrond terug te vinden zijn in woord en beeld Schenk extra aandacht aan de profilering van de organisatie als werkgever. Besteed aandacht aan de inzet op diversiteit, foto's en communicatie over diversiteit en rolmodellen binnen de organisatie.
Kennis en vaardigheden kennis binnen de organisatie over welke mechanismen diversiteit bevorderen en belemmeringen, over effectieve interventies en onbedoelde negatieve effecten	**Kennis en vaardigheden:** kennis binnen de organisatie over welke mechanismen diversiteit bevorderen en belemmeringen, over effectieve interventies en onbedoelde negatieve effecten

Genderdiversiteit	Culturele diversiteit
Inclusieve organisatiecultuur - zorg voor zicht en grip op de cultuur van de organisatie. Erken dat de heersende cultuur belemmerend kan werken voor mensen met een migratie-achtergrond. Maak de bestaande cultuur zichtbaar, onderzoek of bepaalde aspecten van de cultuur inclusie belemmeren, doorstroom belemmeren of uitstroom tot gevolg hebben. Geef cultuurverandering vorm en zet effectieve instrumenten in	**Inclusieve organisatiecultuur** - zorg voor zicht en grip op de cultuur van de organisatie. Erken dat de heersende cultuur belemmerend kan werken voor mensen met een migratie-achtergrond. Maak de bestaande cultuur zichtbaar, onderzoek of bepaalde aspecten van de cultuur inclusie belemmeren, doorstroom belemmeren of uitstroom tot gevolg hebben. Geef cultuurverandering vorm en zet effectieve instrumenten in

Publicatieoverzicht

Algemeen

Publicaties van de SER verschijnen digitaal. Alle publicaties zijn te downloaden op onze website www.ser.nl. Sommige publicaties zijn in boekvorm te bestellen via communicatie@ser.nl. Van de adviezen verschijnt eveneens een Engelstalige samenvatting. Deze is te vinden op de webpagina van het desbetreffende advies en de Engelstalige website van de SER.

Adviezen

Diversiteit in de top - Tijd voor versnelling
Deel I - Samenvatting & Visie raad op gender- en culturele diversiteit
Deel II - Analyse
2019, 102 pp. (deel I) en 240 pp. (deel II), publicatienummer 19/12

Hoge verwachtingen - Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019
2019, 192 pp., publicatienummer 19/11

Verkenning Overleg met en consultatie van sociale partners in de publieke sector
2019, 30 pp., publicatienummer 19/10

Advies Verkorting termijnen actief en passief kiesrecht leden ondernemingsraad.
2019, 22 pp., publicatienummer 19/09

Advies Grenswaarde voor o-Toluïdine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/08

Advies Grenswaarde voor vinylchoridemonomeer (VCM)
2019, 18 pp., publicatienummer 19/07

Advies Nationale klimaataanpak voor regionale industriële koplopers
2019, 40 pp., publicatienummer 19/06

Advies Naar een nieuw pensioenstelsel
2019, n.n.b., publicatienummer 19/05

Verkenning Integratie door werk. Meer kansen op werk voor nieuwkomers
2019, 82 pp., publicatienummer 19/04

Advies Prioriteiten voor een fair Europa - Samen sterker in een onzekere wereld
2019, 162 pp., publicatienummer 19/03

Advies Samen werken aan taal - Een advies over laaggeletterdheid
2019, 94 pp., publicatienummer 19/02

Advies Grenswaarde voor Hydrazine
2019, 18 pp., publicatienummer 19/01

Advies Grenswaarde schimmel alfa-amylase
2018, 16 pp., publicatienummer 18/08

Advies Grenswaarde voor Tarwemeelstof
2018, 18 pp., publicatienummer 18/07

Advies Grenswaarde voor 4,4′-methyleendianiline (MDA)
2018, 16 pp., publicatienummer 18/06
Signalering Vluchtelingen en Werk - Een nieuwe tussenbalans
2018, 98 pp., publicatienummer 18/05

Verkenning Financiële instrumenten voor een circulaire economie
2018, 136 pp., publicatienummer 18/04

Energietransitie en werkgelegenheid - Kansen voor een duurzame toekomst
2018, 96 pp., publicatienummer 18/03

Verkenning De vele kanten van banen combineren
2018, 90 pp., publicatienummer 18/02

Advies optimalisering verlof na geboorte kind
2018, 22 pp., publicatienummer 18/01

Advies Toekomstgericht beroepsonderwijs - Deel 2 Voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs
2017, 130 pp., publicatienummer 17/09

Consumentengeschillen moeten sneller en eenvoudiger opgelost kunnen worden
2017, 26 pp., ISBN 978-94-6134-102-0, publicatienummer 17/08

Passie Gewaardeerd - Versterking van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector
2017, 114 pp., ISBN 978-94-6134-100-6, publicatienummer 17/07

Grenswaarde voor acrylamide
2017, 18 pp., ISBN 978-94-6134-099-3, publicatienummer 17/06

Governance van het energie- en klimaatbeleid
2017, 22 pp., ISBN 978-94-6134-098-6, publicatienummer 17/05

Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan - Een richtinggevend advies
2017, 112 pp., ISBN 978-94-6134-097-7, publicatienummer 17/04

Opgroeien zonder Armoede
2017, 166 pp. ISBN 978-94-6134-095-5, publicatienummer 17/03

Medezeggenschap Pensioen in Kleine Ondernemingen
2017, 30 pp., ISBN 978-94-6134-094-8, publicatienummer 17/02

Regionaal samenwerken: Leren van praktijken
2017, 116 pp., ISBN 978-94-6134-093-1, publicatienummer 17/01

Signalering Nieuwe wegen naar een meer succesvolle arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen
2016, 116 pp., ISBN 978-94-6134-092-4, verkrijgbaar via www.ser.nl

Grenswaarde voor meelstof
2016, 20 pp., ISBN 978-94-6134-091-7, bestelnummer 16/09

Rapporten

Verbreding en versterking financiering MKB
2014, 80 pp., ISBN 978-94-6134-067-2

Energieakkoord voor duurzame groei
2013, 146 pp., ISBN 978-94-6134-057-3

Nederlandse economie in stabieler vaarwater: een marco-economische verkenning
2013, 64 pp., ISBN 978-94-6134-052-8

Engelstalige publicaties

TTIP - Transatlantic Trade and Investment Partnership
2016, 196 pp., ISBN 978-94-6134-081-8, orderno. 16/04E

The power of consultation: The Dutch consultative economy explained
General brochure, 2010, 34 pp., ISBN 978-94-6134-011-5

Europe 2020: The New Lisbon Strategy
Abstract, 2009, 40 pp., ISBN 90-6587-991-9, orderno. 2009/04E

Social and Economic Council's Statement on International Corporate Social Responsibility
Statement, 2008, 91 pp., ISBN 90-6587-983-8

On sustainable globalisation: A world to be won
Abridged version, 2008, 132 pp., ISBN 90-6587-979-X, orderno. 2008/06E

Overige publicaties

IMVO Convenant Pensioen - internationaal verantwoord beleggen Pensioenfondsen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Verzekeringen - internationaal verantwoord beleggen in de verzekeringssector
2018, 64 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Voedingsmiddelen
2018, 72 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

IMVO Convenant Goud - Werken aan een verantwoorde goudketen
2017, 66 pp., verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Convenant Duurzame Kleding en Textiel
2016, 100 pp. verkrijgbaar via IMVO website: www.imvoconvenanten.nl/

Leidraad personeelsvertegenwoordiging – met toelichting en bijlagen
2010, 104 pp., ISBN 90-6587-998-6

Voorbeeldreglement Ondernemingsraden – met toelichting en bijlagen
2010, 264 pp., ISBN 90-6587-997-8

Colofon

Uitgave
Sociaal-Economische Raad
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

Tekst
Ad-hoccommissie Diversiteit in de top van het bedrijfsleven (Ditop)

Fotografie
Omslag: Shutterstock

Vormgeving omslagillustratie
Sheila Kok, grafische vormgeving

Vormgeving en druk
2D3D, Den Haag (basisontwerp);
SER, afdeling Communicatie, Grafische vormgeving

© 2019, Sociaal-Economische Raad
Alle rechten voorbehouden
Overname van teksten is toegestaan onder bronvermelding.

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag

T 070 3499 525
E communicatie@ser.nl

www.ser.nl

© 2019, Sociaal-Economische Raad